



Julián Oncina, Director General de Avalon Informática

"La dirección de Avalon la marca el cliente"

Tras haber cumplido tres años como director general de Avalon, Julián Oncina repasa en esta entrevista cuáles son las fortalezas de la compañía, que en 2016 ha cumplido sus primeros 30 años. Firmemente focalizada en el mercado español pero sin renunciar a mantener su apuesta internacional, la firma cuenta con una gran diversidad de clientes, cuyas demandas enriquecen y mejoran sus soluciones informáticas.

Julián Oncina se incorporó a Avalon Informática y Servicios tras haber desarrollado una larga carrera profesional en el mundo de las Telecomunicaciones y muy especialmente en la telefonía móvil, sector en el que ocupó cargos de responsabilidad, como el de Director General de Empresas de Vodafone España. Anteriormente, trabajó para British Telecom (BT), primero en España y luego en su oficina Central en Bruselas gestionando las operaciones de todas las filiales de BT en Europa. Su salto a una pyme tecnológica como Avalon le ha permitido intervenir en el diseño de la estrategia de la compañía desde el inicio hasta la ejecución de la misma, una posibilidad impensable en multinacionales tecnológicas de gran consumo. Durante la charla agradece en varias ocasiones la labor desarrollada por el equipo de Avalon, del que destaca su gran experiencia y su detallado conocimiento de un sector, el de las estaciones de servicio, del cual le sorprendió su marcado perfil tecnológico.

Estaciones de Servicio: ¿Cómo ha sido el año 2016 para Avalon Informática?

Julián Oncina: Ha sido muy positivo, ya que nos ha permitido culminar un periodo marcado por tres líneas de trabajo claras: productos, presencia comercial y refuerzo organizativo.

En lo que respecta al área de productos, hemos seguido aumentando nuestra apuesta por Arcadia, que se ha convertido en una referencia de mercado para la gestión integral de estaciones de servicio. Hemos incorporado a nuestra suite Arcadia una versión actualizada de Elliott, nuestro *software* de gestión integral contable que hemos lanzado a final de año. Este se añade al lanzamiento de nuestro nuevo POS, Open POS^{NG}, que actualizamos también en este 2016, lo que supone un refuerzo notable de nuestra cartera de productos. El segundo elemento importante en la evolución de Avalon durante este último año ha sido el de nuestra presencia comercial, que hemos incrementado en zonas como Andalucía, Cataluña, Centro, Levante y Galicia. Lo hemos hecho con un modelo mixto, basado en fuerza de ventas propia y en *partners* tecnológicos especializados en el sector. La tercera parte que destacaría tiene que ver con la organización, que hemos fortalecido con la contratación de puestos clave en el equipo de Dirección del Departamento Comercial y de Atención al Cliente como áreas esenciales de nuestro negocio.

Estaciones de Servicio: La compañía cuenta con varias divisiones, ¿qué papel juega la especializada en estaciones de servicio y tiendas de conveniencia?

Julián Oncina: Nosotros estamos centrados fundamentalmente en el ámbito de las estaciones de servicio. Es verdad que nuestras soluciones, en la medida en que las estaciones de servicio han ido incorporando negocios adyacentes a su actividad de venta de carburantes, han experimentado una diver-

sificación, acompañada del desarrollo de nuevas aplicaciones que pueden extenderse a otros sectores. Es el caso de las tiendas de conveniencia, que se han convertido en verdaderos supermercados y que nos han permitido entrar en el sector *retail*.

Nuestra vocación sigue siendo el mundo del carburante. Creo que se trata de una sana especialización que hasta ahora nos ha dado muy buenos resultados, aunque no descuidemos por ello la atención a las oportunidades que pueden surgir en otras actividades.

Estaciones de Servicio: Avalon cumple 30 años de historia en un sector muy competido, con un gran número de concurrentes, ¿cómo logra diferenciarse la empresa frente a sus rivales en el mercado?

Julián Oncina: Yo diría que apoyándose en los atributos que han sido, y siguen siendo diferenciales

de Avalon en estos treinta años. Entre estos, destacaría la especialización de la que antes hablábamos: nosotros nos dedicamos a este sector, y solo a este sector.

Otro factor importante es nuestra orientación clara a la innovación, a la que destinamos más de un tercio de nuestros recursos y que es un elemento distintivo de Avalon.

Me gustaría destacar también como valor diferencial, el control de principio a fin de todas nuestras operaciones. Desde el diseño del producto hasta la atención posventa, cada uno de los pasos que hay entre ambos extremos depende del personal propio de Avalon. Esto nos permite controlar toda la experiencia del cliente de principio a fin, algo que me parece esencial.

Finalmente, añadiría la diversificación de nuestra cartera de clientes, formada por grandes cuentas y clientes más pequeños que nos otorga una retroalimentación muy positiva entre ambas tipologías de usuarios y nos permite poner en manos de nuestros clientes más pequeños funcionalidades avanzadas desarrolladas para clientes más grandes, mejorando así la operativa de sus negocios.

Estaciones de Servicio: ¿Cómo ha sido la evolución de la compañía en estas tres décadas?

Julián Oncina: El crecimiento ha girado mucho en torno al producto y especialmente en elementos como la solidez y la capacidad de innovación que siempre nos han distinguido. Así, fuimos los primeros en lanzar un *software* como Open POS hace 20 años. Esta facultad de ser los primeros, de adelantarnos a las necesidades del mercado, nos ha caracterizado siempre como una marca de identidad, asociada a otros atributos como nuestra capacidad de adaptación por estar presentes en distintos países, atendiendo a clientes muy distintos. Junto a estos dos principales ejes de crecimiento de Avalon – producto y flexibilidad – ahora queremos incidir aún más en nuestra ambición comercial en España.

Estaciones de Servicio: Llevas tres años en Avalon tras acumular una profunda experiencia en el sector de la telefonía móvil, con unas cifras muy diferentes a las del sector de las estaciones de servicio. ¿Qué diferencias te has encontrado al llegar a Avalon, que también se mueve en un entorno tecnológico pero que tiene un volumen muy distinto?

Julián Oncina: Más que pensar en diferencias, prefiero pensar en lo que puedo aportar de mi experiencia en multinacionales a Avalon. En el número anterior de vuestra revista, nuestra directora de Calidad, Asunción Lorenzo, subrayaba la importancia de contar con un sistema de calidad global. Esa es una de las principales diferencias que distinguen a las grandes empresas, ya que es sobre este armazón de calidad sobre el que construyes tu propuesta al mercado. Y es precisamente en reforzar un sistema

“2016 ha culminado un periodo marcado por tres líneas de trabajo: productos, presencia comercial y refuerzo organizativo”, resume el director general de Avalon, Julián Oncina.





“El crecimiento de Avalon ha girado en torno al producto. Es decir, alrededor de la solidez, robustez y capacidad de innovación de nuestros productos”, destaca Oncina.

de calidad global, que ya era muy notable en Avalon por la calidad intrínseca de sus productos, en lo que hemos trabajado durante estos años.

La segunda área de atención ha sido todo lo que tiene que ver con la cercanía al cliente. Menciona-ba anteriormente cómo hemos reforzado nuestra presencia comercial, pero la cercanía también se construye desde la atención al cliente. Este es uno de los elementos prioritarios sobre el que queremos pivotar nuestra diferenciación, porque en unos servicios críticos como los que ofrecemos es clave. Entender las necesidades de nuestros clientes, poder responder a sus demandas, a sus necesidades (y aquí quiero destacar que el 98% de las incidencias que nos comunican nuestros usuarios se resuelven de forma telemática) es un factor clave de éxito.

Por último y sin que suene a tópico, me gustaría hablar del equipo de Avalon. Tenemos un caudal de experiencia enorme, muy valioso, con una plantilla que tiene un promedio de diez años de experiencia en la casa. Lo que hemos hecho durante este tiempo es poner en valor esa experiencia, dando la oportunidad a personas dentro de la organización a moverse a otros puestos. Así, por ejemplo, en el Departamen-

to Comercial hemos incorporado a profesionales que antes estaban en departamentos como Atención al Cliente o en Servicio Posventa.

Estaciones de Servicio: Avalon está presente en México. ¿Qué expectativas tiene la compañía con respecto al proceso liberalizador que se está produciendo en un mercado tan importante como aquel?

Julián Oncina: En México tenemos una presencia directa significativa desde hace años. El mercado mexicano, en cuanto a puntos de venta, es muy similar al español: unas diez mil estaciones de servicio. Se dice que esta cifra podría duplicarse en los próximos cinco años. La oportunidad, por lo tanto, es enorme. En esta primera fase de liberalización del mercado, se están formando consorcios para poder comprar el carburante a Pemex, consiguiendo así economías de escala que se puedan trasladar a los afiliados.

Estas mejoras para el afiliado se complementarán con la informática, de ahí que la experiencia que hemos acumulado en el proceso de liberalización del mercado español sea un claro valor añadido para estos grupos. Estamos trabajando de la mano de una de las cadenas mexicanas de estaciones de servicio más importantes, con la que queremos seguir creciendo en el mercado mexicano. Estamos abordando esta y otras oportunidades internacionales con recursos dedicados y con el rigor que exige la gestión remota de forma que no perjudique, en ningún caso, a los clientes de nuestro mercado, que es y seguirá siendo España.

Estaciones de Servicio: En cuanto al mercado español, ¿qué valoración realiza Avalon de su reciente evolución?

Julián Oncina: Si pienso en las tendencias del mercado español, yo lo centraría en los siguientes titulares. Hay un fenómeno evidente que es el del *low cost*. Otro que tiene que ver con la redefinición del modelo de la estación de servicio: ¿son meras gasolineras, son gasolineras con tiendas, o son más tiendas que gasolineras? Y añadiría a estos una tercera tendencia, que es la de la movilidad, no solo en el pago del carburante mediante aplicaciones móviles, sino referida también a las posibilidades que ofrece la movilidad para gestionar una o varias estaciones de servicio.

Destaco, además, la relevancia que ha tomado todo lo referido a la personalización de la experiencia del cliente y el reto que supone la digitalización del negocio para mantener esta cercanía con los clientes y conseguir su fidelización.

Y, por último, no quiero olvidarme de un elemento del que todo el mundo habla: el *Big Data*, que nosotros también vemos en nuestros clientes. A título de ejemplo indicaré que uno solo de nuestros clientes procesa más de 150.000 transacciones diarias con nuestros sistemas, lo que da idea de la complejidad creciente que genera el enorme volumen de información que manejan nuestros usuarios.

Estaciones de Servicio: Lo que parece cada vez más evidente es que los modelos de negocio *low cost* son transversales. Pocos sectores económicos están al margen de este fenómeno, que no es una tendencia, sino una realidad. Ha sucedido en los viajes, en los alojamientos, en el sector de la sanidad dental...

Julián Oncina: En efecto, el *low cost* es una realidad en muchos sectores. Desde mi punto de vista, existen al menos dos estrategias efectivas y complementarias para abordarlo. Una de ellas parte de la necesidad de optimizar la eficiencia en la operativa para ser más competitivo, mediante la automatización de todos los procesos transaccionales. La otra está basada en el refuerzo de elementos de diferenciación claves, como el servicio, que cuenta con una especial relevancia en nuestro sector. Si alguien tiene un precio más bajo, tienes que compensarlo con otros elementos que sean difícilmente reproducibles y (desde mi experiencia) más importantes, como el servicio.

Finalmente, como reflexión personal, creo que las estrategias basadas exclusivamente en precio no son sostenibles a largo plazo. Deben acompañarse siempre de algo más. De ahí que sea tan necesario diferenciarse en atributos como el servicio, porque, además, son factores menos replicables que

el precio. Es muy difícil que alguien imite o iguale tu estrategia de servicios, porque son muchísimas palancas las que se tocan en la interacción con el cliente. Estas mismas palancas son las que también queremos reforzar en nuestra propia organización: servicio y servicio, esa es la clave.

Estaciones de Servicio: ¿Qué papel jugarán en el futuro del negocio los teléfonos móviles? ¿Qué iniciativas está desarrollando en este terreno Avalon?

Julián Oncina: No cabe duda de que España, que tiene una de las mayores tasas de Europa en cuanto a penetración de teléfonos inteligentes, es un mercado clave para la industria de la movilidad. La movilidad es también un fenómeno transversal en muchos sectores y este no será una excepción. En cualquier caso más que hablar de movilidad, creo que será aún más relevante, tanto en este sector como en otros, el fenómeno de la "omnicanalidad", esto es, la capacidad de ofrecer una experiencia al cliente que sea lo más enriquecedora posible y homogénea, independientemente del canal a través del cual el cliente acceda a tus servicios. ¿Cómo estamos enfocando la movilidad en Avalon? Desde dos perspectivas. En primer lugar, la movilidad en lo que se refiere a las aplicaciones de pago de carburante. Aquí ayudamos a nuestros clientes a integrar todo el *back office* para que la experiencia del cliente final sea sencilla y personalizable.

La otra línea de actuación tiene que ver con la movilización de nuestros aplicativos, especialmente Arcadia. Todas las herramientas de Arcadia están construidas sobre una plataforma innovadora, adaptable y *responsiva*, es decir, que permite operar en cualquier tipo de dispositivo. Da igual si lo haces desde una *tablet*, un ordenador o un *smartphone*. Lo que estamos haciendo es movilizar nuestras aplicaciones para atender esas necesidades de movilidad de nuestros clientes.

Estaciones de Servicio: Desde tu perspectiva, con el conocimiento que has adquirido en estos tres años al frente de Avalon y con el bagaje que acumulas tras tu paso por empresas tecnológicas, ¿cómo debe orientarse una estación de servicio para afrontar con garantías el futuro?

Julián Oncina: Lo primero es hacer muy bien lo que conforma el núcleo de tu actividad. Aunque en el mundo del carburante pueda parecer que todo está ya inventado, no deja de sorprenderme cómo algunos de nuestros clientes son capaces de mejorar significativamente la rentabilidad en la venta del carburante mediante un análisis riguroso de la información analítica, ya sea con un control de costes exhaustivo o con promociones basadas en el conocimiento profundo de los hábitos de consumo de sus clientes.

Lo segundo que me parece importante, una vez que has decidido entrar en otros negocios cercanos

"Nunca sacrificaremos la atención que prestamos a nuestros clientes en España por aventurarnos en mercados exteriores", remarca el director general de Avalon.





Manuel González, director comercial de Avalon, es una de las últimas incorporaciones a la compañía, que está reforzando dos de las áreas consideradas “esenciales” por la firma: la vertiente comercial y la atención al cliente.

como las tiendas de conveniencia o la restauración, es disponer de herramientas para poder gestionar de forma integrada y centralizada todas tus operaciones.

Por último, destacaría la necesidad de una gestión en tiempo real. Hoy en día, el mundo va mucho más rápido. No puedes esperar a saber qué es lo que has hecho el mes pasado, ni la semana pasada, ni siquiera el día anterior. Tienes que saber en tiempo real lo que sucede en tu negocio, porque eso es lo que te permite reaccionar en el momento adecuado.

Volviendo a mi comentario inicial, creo firmemente que antes de saltar a otros negocios es imprescindible dominar tu negocio principal, el de la venta de carburante. Por eso considero que sistemas de gestión como los que ofrecemos son los habilitadores para esta gestión integrada y profunda, en tiempo real, del negocio.

Estaciones de Servicio: Has comentado antes la disparidad de los clientes a los que atiende Avalon: desde grupos de estaciones de servicio que llegan a contabilizar al día 150.000 operaciones, a gasolineras con un volumen de actividad mucho menor. ¿Cómo se enriquece la oferta de productos y soluciones de vuestra compañía gracias a esta tipología de usuarios tan distinta?

Julián Oncina: Uno de los primeros aspectos que me gustaría destacar de estas cifras es que refuerzan la idea de robustez y escalabilidad de nuestros sistemas. Nuestros clientes tienen la garantía de que sean cuales sean sus necesidades futuras, podemos atenderlas con total solvencia. Como apuntaba anteriormente, el grado de sofisticación y exigencia de los grandes clientes te obliga a ser más minucioso con la calidad de tus productos y servicios, que es lo que trasladamos a nuestros clientes más pequeños. Lo anterior solo tiene sentido si eres capaz de adaptar tus aplicativos para reducir la complejidad asociada a las grandes empresas y trasladarlo así al entorno de la pequeña empresa, de forma sencilla y sin perder prestaciones. En nuestro caso, hemos hecho realidad esta versatilidad gracias al conocimiento profundo del negocio de nuestros clientes y de la capacidad tecnológica de nuestros sistemas.

Estaciones de Servicio: ¿Se produce un movimiento a la inversa, en el que sean las recomendaciones de un cliente pequeño las que enriquezcan vuestras soluciones y puedan ser trasladadas a grandes cuentas?

Julián Oncina: Así es. Los clientes más pequeños se caracterizan por la gran cercanía a sus consumidores y a su negocio. Con frecuencia nos hemos apoyado en la información analítica que manejan de su negocio para enriquecer módulos de Arcadia como el de Business Intelligence, un elemento que cada vez cobra mayor relevancia y que podemos trasladar a nuestros clientes de mayor volumen.



El Departamento de Calidad de Avalon, cuya directora es Asunción Lorenzo, es una de las bases sobre las que se ha impulsado la compañía, que cada mes realiza unas quinientas llamadas de seguimiento a sus clientes para conocer cuál ha sido la respuesta ofrecida por la empresa para resolver sus dudas e incidencias.



Estaciones de Servicio: Antes de formar parte de Avalon, ¿conocías el sector? ¿Qué aspectos son los que más te han sorprendido después de tres años de experiencia en él?

Julián Oncina: Se trata de un sector mucho más complejo desde un punto de vista tecnológico de lo que parece desde fuera. Como cliente, no percibía el entramado tecnológico que hay detrás del repostaje y detrás de cada una de las operaciones que se llevan a cabo en una estación de servicio. Esto, junto a la criticidad de los sistemas, que tienen que operar ininterrumpidamente durante las 24 horas del día todos los días del año, hace que aspectos como la continuidad de la venta y del cobro sean esenciales. Y con más motivo, conociendo los márgenes reducidos con los que se trabaja en el sector.

Destacaría también la relevancia del servicio, que se personaliza en sus orígenes en la figura del expendedor, y el reto que supone con la transformación del sector el mantener esta personalización de cara al usuario final cuando la interacción ya no es personal sino digital.

Estaciones de Servicio: Antes de incorporarte a Avalon trabajabas en Vodafone. ¿Cómo se produce tu fichaje por Avalon?

Julián Oncina: Después de desarrollar la mayor parte de mi carrera profesional en multinacionales, pensé que había llegado el momento de un cambio de rumbo. Me gustó mucho el proyecto de Avalon porque, más allá de su trayectoria de liderazgo consolidado en el sector, me permitiría construir desde la definición de la estrategia, de las decisiones estructu-

rales de largo plazo, hasta su desarrollo en el día a día para convertirla en realidad. Algo cada vez más lejano en una multinacional, donde la globalización lleva a una fragmentación creciente en el proceso de toma de decisiones. Además, personalmente me gusta tener experiencias distintas, porque creo que todas son enriquecedoras. Trabajar en varias multinacionales me ha aportado mucho, pero el tejido empresarial español es fundamentalmente otro, el de las pymes, y lo quería conocer desde dentro. Todo ello sin renunciar a la tecnología, que es lo que ha marcado mi trayectoria profesional y que está muy presente en Avalon por su marcado carácter innovador. He descubierto, por último, a un equipo de primera formado por más de un centenar de profesionales con una larguísima experiencia y una solidez técnica sin igual que hacen que mi trabajo sea mucho más fácil. Esta es una aventura en la que estoy disfrutando inmensamente, porque creo que puedo aportar mucho y porque me enriquece mucho también.

Estaciones de Servicio: ¿Qué crees que has aportado en estos tres primeros años en Avalon?

Julián Oncina: Yo diría que rigor. Este sistema de calidad que da consistencia a todas tus actuaciones, ambición comercial y en general un refuerzo de todo lo que tiene que ver con el cliente y el servicio. Este último punto lo materializamos desde mi llegada con lemas como “Sólo existe un jefe, el cliente” del fundador de Walmart, la mayor cadena de supermercados del mundo. Su fundador, Sam Walton, afirmaba que el cliente, con la simple acción de colocar su

“Atributos que son propios de Avalon, como la calidad, la robustez y la competitividad en precios, estén cada vez más presentes en las decisiones de los clientes”, apunta Julián Oncina.

Entrevista

dinero en otro negocio, puede despedir desde al recepcionista hasta al presidente de tu compañía. Y nosotros procuramos hacer nuestro este lema día tras día con nuestras actuaciones: la dirección de la compañía la marca siempre el cliente.

Estaciones de Servicio: Me comentan que has trasladado tu "obsesión" por la cercanía al cliente al propio Comité Directivo de la compañía.

Julián Oncina: Así es. Aunque todos hablamos de orientación a cliente, es imprescindible reflejarlo en acciones concretas, empezando por el propio Comité de Dirección de la empresa. Así, todos tenemos bajo nuestra responsabilidad directa clientes asignados con los que mantenemos contactos regulares que nos permiten dar un refuerzo al equipo comercial y, a la vez, no perder nunca el pulso del mercado. Creo firmemente que una compañía orientada al cliente no tiene por ello el éxito asegurado, pero no estar orientado al cliente sí es una garantía de fracaso seguro.

Estaciones de Servicio: Tengo la impresión de que en el sector se está produciendo un cambio generacional que está modernizando la forma de gestionar el negocio, está poniendo al día la forma en la que hay que acercarse a unos clientes cuyos hábitos de vida han cambiado mucho.

Julián Oncina considera que la especialización "es muy importante. Y nosotros, si de algo nos preciamos en estos 30 años, es de la dedicación al sector de las estaciones de servicio".

Julián Oncina: Por algo dicen que lo único permanente es el cambio, y nosotros, en efecto, lo estamos viendo. Creo que este relevo generacional, añadido a la consolidación de la recuperación económica, está permitiendo que las decisiones de nuestros clientes se orienten más al largo plazo que al corto. Cuando un cliente se plantea una renovación tecnológica de su instalación, se pregunta cada vez más no solo por el precio de compra del equipo sino por lo que se va a gastar a lo largo de su vida útil – esto que llamamos coste total de la propiedad. De ahí que atributos que son propios de Avalon, como la calidad, la robustez y la competitividad en precios, estén cada vez más presentes en las decisiones de los clientes.

Estaciones de Servicio: Los datos macroeconómicos son positivos y las previsiones de la economía española con respecto a otras grandes economías europeas son favorables, pero aún existe una precariedad en el empleo y en el poder adquisitivo de grandes capas de la población.

Julián Oncina: Traducir los datos de la macroeconomía a la microeconomía pasa ineludiblemente por lo que hagamos las pymes, entre otros, en lo que se refiere a la generación de empleo. Nosotros seguimos contratando a personal propio cualificado para apoyar nuestros planes de crecimiento, porque pensamos que Avalon, como proyecto de futuro, debe sustentar los compromisos de servicio con nuestros clientes, en compromisos claros de sostenibilidad con nuestros empleados.

Estaciones de Servicio: ¿Hasta qué punto es positivo para las nuevas tecnologías que el Ministerio de Industria haya incorporado un departamento denominado Agenda Digital?

Julián Oncina: Creo que es muy positivo. Es verdad que en todos estos programas hay que pasar de lo teórico a lo práctico, de la declaración de intenciones a políticas reales, pero todo lo que sea apoyar las nuevas tecnologías, la innovación, la contratación de jóvenes... son elementos muy importantes para reforzar el tejido empresarial de este país.

Estaciones de Servicio: ¿Qué perspectivas tiene Avalon de cara a 2017?

Julián Oncina: Seguiremos apostando por crecer en España y lo haremos compatible con incrementar nuestra presencia en otros mercados internacionales en los que ya estamos operando.

Estaciones de Servicio: ¿Cómo auguras que será Avalon en cinco años?

Julián Oncina: Veo a un Avalon reforzado como una alternativa fiable, seria, de confianza, que acompañe al sector en su transformación digital, con un equipo de primera que destaque por su ambición comercial y su espíritu de servicio.

