

## Entrevista a Gerardo Navarro, director general de Avalon Informática



# “Vengo con la idea de multiplicar, de aportar más valor a más clientes”

**Tal y como había pactado en su incorporación a Avalon Informática, Julián Oncina deja la empresa madrileña cinco años después para ceder el testigo a Gerardo Navarro, quien asume la Dirección General de la compañía con el objetivo de afianzar la labor desarrollada en este último lustro por su predecesor.**

Salva Bravo Nebot

**N**o es habitual que al incorporarse a una empresa un ejecutivo pacte un periodo de permanencia y, añadimos, menos aún que cumpla ese compromiso cuando el resultado de su actividad ha sido positivo, pero Julián Oncina ha mantenido su palabra y, tras cinco años muy satisfactorios tanto a nivel profesional como personal, deja la empresa de Majadahonda, Madrid.

Su cargo lo asume Gerardo Navarro, quien hasta su incorporación a Avalon Informática y Servicios ha desarrollado una larga carrera en Indra. Charlamos con ambos una mañana de principios de julio.

Durante la conversación queda clara la profunda influencia que Oncina ha ejercido en la empresa y su plantilla, y el deseo de Navarro de profundizar y avanzar en los logros alcanzados por la compañía en los últimos ejercicios.

**Julián, en tu llegada a Avalon pactaste con los accionistas que permanecerías en la empresa cinco años, un periodo que ahora llega a su fin. ¿Cuáles fueron los objetivos que tenías y qué grado de cumplimiento has logrado?**

Julián Oncina: A mi llegada nos fijamos como objetivos trabajar en cuatro o cinco ejes, y te diría que me voy

con la sensación y la satisfacción del deber cumplido.

La primera línea de trabajo estaba relacionada con nuestro software de gestión ARCADIA, con robustecerlo, con ponerlo al nivel de Estagás, que era la solución a la que sustituía. Y a partir de ahí, evolucionarlo. Desde entonces hemos desarrollado 300 nuevas funcionalidades en ARCADIA. Al final, toda nuestra propuesta grava alrededor del producto.

Lo segundo fue consolidar nuestra relación con las grandes cuentas. Siempre mantuvimos una relación privilegiada con ellas, pero en la actualidad ya trabajamos con el 80% de las grandes cuentas de este país.



**"Tengo que aprender mucho, pero por suerte en Avalon hay muchos profesionales que saben muchísimo, empezando por los socios, tanto de la actividad como del producto y de las necesidades que tienen los clientes", declara con modestia Gerardo Navarro.**

## **"Todo el mundo habla de 'cloud', pero pocos lo practican", apunta Julián Oncina**

En tercer lugar, hemos trabajado mucho con los particulares, con el cliente de menor volumen. Hemos reforzado nuestra estructura en Andalucía, en Extremadura, en Cataluña y más recientemente en el Levante. Por tanto, la capilaridad de nuestra red comercial también ha mejorado mucho.

Como cuarto elemento, yo citaría Iberoamérica. Hicimos realidad esa oportunidad que teníamos en aquel continente, sobre todo en México, y hoy gestionamos más del doble de estaciones de servicio que las que gestionábamos hace cinco años.

Y, por último, pero no menos importante, citaría al equipo. Acometimos un cambio importante en algunos puestos de responsabilidad claves, y hoy creo que el equipo está mucho más consolidado que hace cinco años.

Por tanto, en cada uno de esos ejes hemos trabajado bien. Yo me voy con la sensación de, junto a todo el equipo, haber hecho un buen trabajo. Queda mucho por hacer, pero creo que hemos avanzado mucho.

### **¿En ningún momento tuviste la tentación de continuar?**

J.O: A ver... Es difícil. Cuando llevas ya cinco años, ves que has avanzado en esos frentes y que tienes la oportunidad de disfrutar de lo que has generado siempre tienes la tentación de disfrutar del trabajo realizado. Es legítimo, pero yo creo que había llegado el momento del cambio. Por diversos motivos.

Yo creo que no es bueno acomodarse en puestos de Dirección. Soy partidario de que haya una mirada fresca, distinta, para abordar los retos de la casa. La transformación digital en el sector es una realidad, y creo que Gerardo es la persona adecuada para llevarla a cabo. Y desde un punto de vista personal, llevo casi cuarenta años trabajando y ha llegado el momento de reorientar mi actividad a otras tareas, aunque no sean estrechamente profesionales. Por estos tres motivos pensé que había llegado el momento de dejarlo.

### **¿Cómo se aborda la sustitución del director general de una compañía como Avalon?**

J.O: Una de las cosas de las que estoy especialmente orgulloso es de que Avalon sea un proyecto atractivo para un profesional de la valía de Gerardo.

No puedo decir que me sorprendiera, pero fue algo que me hizo sentir particularmente orgulloso.

El proceso se articuló a través de una empresa de captación de talento, una de las más relevantes de las que operan en España. Y pensamos en un profesional con una serie de características. Y lo hicimos con discreción, claro. Pero también con rapidez y normalidad. Se trataba de un proceso que estaba planificado. Se habló en el seno del Consejo de Administración y tuvimos la suerte de dar con Gerardo. Se ha tratado de un proceso de selección muy normalizado, no ha habido nada reseñable.

### **Es cierto que Avalon es una empresa en la que sus accionistas no están inmersos en el día a día más cercano de la empresa, sino que cuenta con una estructura profesionalizada diferente a la de algunos de sus competidores en el mercado.**

J.O: En este aspecto, los accionistas asumieron hace cinco años que querían dar un paso atrás y que deseaban profesionalizar la gestión de la compañía. Y yo me he sentido con absoluta libertad para poder acometer cada una de las prioridades de las que antes hemos hablado. Por

tanto, creo que hace cinco años ya hubo una voluntad clara por parte del propietario y de la persona que gestionaba la empresa de ponerse de lado para dar paso a profesionales del mundo de la gestión. Creo que la empresa, en este aspecto, también se ha normalizado.

Además, con una ventaja, y esto es algo que Gerardo podrá comprobar tal y como me ha sucedido a mí: Avalon es un proyecto bonito, en la medida de que eres capaz de definir desde la estrategia de la empresa a toda la implantación en detalle; eso resulta muy enriquecedor. Sobre todo, cuando vienes de una multinacional en las que las parcelas de poder, de actuación, están muy segmentadas, por lo que es difícil contar con una responsabilidad tan amplia.

Gerardo Navarro: Es cierto que las multinacionales te arropan, te permiten hacer muchas cosas, pero también son un poco farragosas. Todo está tan regido por procedimientos, con nichos de responsabilidad tan marcados, que te impiden desarrollar toda la creatividad que podrías desplegar.

A mí lo que me cautivó del proyecto fue precisamente eso. Por un lado, Avalon es una empresa que acumula treinta años de experiencia en el sector, que atesora un conocimiento sectorial enorme, lo que

le ha permitido hacer una inversión -fundamentalmente en los últimos años- definitiva para tener un producto líder en el mercado. Y eso, para alguien que lleva treinta años en una empresa generalista, es un reto. Ser capaz de entrar en un mercado tan especializado, tan de producto, tan de aportar valor desde tu conocimiento, en el que sabes del negocio tanto como tus clientes, fue algo que me atrajo mucho. Y también el momento. Después de una etapa de inversión, de haber creado un producto líder en el mercado, viene una etapa de añadirle aún más valor, de expandirlo geográficamente. Creo que mi experiencia puede aportar mucho a Avalon.

**Antes de empezar la entrevista hablábamos de cómo este sector requiere de unos conocimientos muy profundos, de todas aportaciones que permite añadir el producto a la actividad de los clientes. Viniendo de una empresa tan transversal como Indra, ¿qué crees que puedes sumar a Avalon?**

G.N: Yo creo que tengo que aprender mucho, pero por suerte en Avalon hay muchos profesionales que saben muchísimo, empezando por los socios, tanto de la actividad como del producto y de las necesidades que tienen los clientes.

**“Es un reto aportar valor en un mercado tan especializado, en el que sabes tanto del negocio como tus clientes”, destaca Gerardo Navarro**

Yo creo que puedo aportar, fundamentalmente, tres cosas. En primer lugar, la experiencia en la gestión de la gran cuenta, de todo lo que supone la venta consultiva. Por otro lado, mi experiencia internacional. Indra, en el año 1995, no había salido del mercado español. Fue entonces cuando abordamos un proyecto de expansión enorme, de doble dígito año tras año, acompañando a las multinacionales españolas y creando luego tejido local allí donde nos implantábamos. Esa experiencia, aplicada al momento que vive Avalon, también es importante.

Por último, cuento con toda la experiencia en la gestión, en las metodologías y en las herramientas para poder dar ese salto también a nivel de producción. Avalon es una empresa que puede dar el salto a más clientes y a más países. Creo que mi experiencia de los últimos diez años, que ha estado muy centrada en este foco, puede ayudar mucho.

**La buena sintonía entre Oncina y Navarro fue evidente durante la entrevista. El traspaso en la Dirección General de Avalon se ha desarrollado durante varias semanas.**



**"La tecnología es habilitadora; lo complicado es cambiar la forma de actuar y gestionar", señala Julián Oncina**

**Entiendo que gran parte de ese crecimiento internacional se debe producir en México, ¿no?**

G.N: Creo que el momento que vive el sector en México nos ayuda en la consecución de estos objetivos. Allí ya llevábamos unos años operando. Hemos realizado una enorme prueba de concepto con dos grandísimos clientes, y nuestra solución ya está operando en varios cientos de estaciones de servicio mexicanas. Este tiempo nos ha permitido validar que el conjunto de soluciones que ofrecemos al mercado es perfectamente adaptable al país, a su regulación y a los usos y costumbres del sector mexicano.

La llegada de grandes grupos multinacionales abre una oportunidad enorme para Avalon, puesto que contamos con una solución adaptada, cumpliendo todas las normativas y ajustándose a las demandas de los nuevos actores que están entrando en el mercado mexicano.

J.O: Nosotros ofrecemos robustez, control, eficiencia... elementos que hemos corroborado en el mercado español y que ahora trasladamos allí. Tenemos un producto probado

y adaptado y eso nos va a ayudar. Además, hace un par de años trasladamos nuestras oficinas centrales a Ciudad de México, y esa fue otra buena decisión.

**¿Qué otros mercados latinoamericanos ofrecen posibilidades para Avalon?**

G.N: En la actualidad estamos desarrollando la estrategia para crecer allí. Los países centroamericanos se atan comercialmente desde México y ahora queda por ver dónde detectamos oportunidades en el Cono Sur y en el Eje Cafetero, como Colombia y Perú. Centroamérica y Caribe ya están cubiertas desde México. En una segunda fase irían Colombia y Perú, y en una tercera otros países más al Sur. De momento, Brasil está fuera de foco.

J.O: En la actualidad Avalon está presente en 16 países, entre ellos España, Portugal, Marruecos... Desde mi punto de vista, lo importante ahora es profundizar en cada país, más que entrar en nuevos mercados, porque cada país requiere de un periodo de adaptación que, una vez superado, permite rentabilizar los esfuerzos realizados. Ahora se trata de ver cómo podemos ser más grandes en cada uno de esos países, sin perder el foco en España.

**"Debemos crecer sin poner en riesgo la calidad del servicio", afirma Gerardo Navarro**

**"Estamos empezando a trabajar con el Big Data, que gracias al conocimiento agregado de muchos usuarios colabora en la mejora de la experiencia del usuario. Si añadimos Cloud y Movilidad, se cerraría el abanico de las prestaciones y utilidades que la transformación digital puede ofrecer al sector", explica Gerardo Navarro.**

**¿Cuál es vuestra valoración del momento actual del mercado español? ¿Pensáis que se enfrenta a cierta reconversión? El número de punto de venta sigue creciendo, lo que disminuye el volumen medio de ventas por gasolinera.**

G.N: Creo que no es necesario cerrar puntos de suministro. Creo que las estaciones de servicio deben evolucionar para acercarse al concepto de punto de suministro multienergético. Al motor de combustión aún le queda mucho, y creo que tanto el GLP como el gas natural vehicular (en cualquiera de sus dos modalidades) van a jugar un papel muy importante durante bastantes años. En ese escenario, el vehículo eléctrico también desempeñará su papel, es evidente.

Lo que tendrán que hacer las estaciones de servicio es ofrecer una experiencia a sus usuarios adaptada a cada uno de esas energías. Los empresarios y las operadoras son plenamente conscientes de que una estación de servicio no es un lugar en el que, exclusivamente, se reposta o recarga un vehículo. Es algo que saben bien desde hace años.

Nuestras soluciones, tanto en lo que respecta al punto de venta como al 'back office', se han adaptado a las necesidades de las tiendas y de la hostelería, de manera que una estación de servicio interesada en ofrecer un amplio abanico de servicios (derivados de la evolución del



sector) tiene en nuestras soluciones TI herramientas muy adaptadas a esa oferta creciente.

**De todas formas, parece que las posibilidades de recargar la batería de los vehículos eléctricos se multiplicarán. Será una tarea que se pueda realizar en domicilios particulares; en las sedes de las empresas que promocionen entre sus empleados la movilidad eléctrica; en aparcamientos públicos; en centros comerciales (en este caso, incluso, de forma gratuita). Es decir, que las estaciones de servicio deben atinar bien y ver qué pueden ofrecer a un tipo de usuario que tendrá a su disposición otros muchos negocios en los que poder realizar esta tarea.**

G.N: Es cierto pero la transformación llevará mucho tiempo, por lo que habrá margen para ir ajustando las acciones comerciales de cada negocio a su realidad y al tipo de usuario que acuda a cada tipo de instalación.

**La digitalización, en plena aceleración. En los últimos años estamos asistiendo a una digitalización que se podría calificar de galopante. Muchos ámbitos de nuestras vidas han cambiado en un periodo que no llega a los diez años. ¿Qué está haciendo en este terreno Avalon?**

G.N: Nuestras soluciones están preparadas para dialogar con cualquier dispositivo. El Internet de las Cosas será determinante en este proceso. Cuando su despliegue se haya generalizado, cualquier dispositivo con acceso a internet podrá dialogar con otros dispositivos. El punto de venta de Avalon ya lo hace, ya que puede dialogar con los surtidores y los depósitos de carburante. Y también lo puede hacer con los puntos de recarga de baterías, así como con surtidores de gas natural y gas licuado de petróleo. Por ese lado, Internet de las Cosas ya está integrado en nuestra plataforma.

**“ARCADIA es el mejor ERP sectorial que uno pueda imaginar”, destaca el actual director general de Avalon Informática**

En cuanto a otras cuestiones relacionadas con la transformación digital, creo que la experiencia del usuario es el terreno en el que más posibilidades hay de mejorar. A través de los códigos QR, por ejemplo, es posible acceder a promociones cruzadas. El objetivo es que ni el usuario final ni las estaciones de servicio deban realizar ninguna tarea, sino que todo resulte sencillo y fácil.

Hay que ofrecer soluciones muy eficientes, con una muy buena usabilidad. Todo para que redunde en una muy positiva experiencia de usuario. Estamos empezando a trabajar con el Big Data, que gracias al conocimiento agregado de muchos usuarios colabora en la mejora de esa experiencia. Si añadimos Cloud y Movilidad, se cerraría el abanico de las prestaciones y utilidades que la transformación digital puede ofrecer al sector.

J.O: Efectivamente, ARCADIA es ya hoy plenamente móvil, como mostramos en Motortec. Es, además, un motor de eficiencia de experiencia de uso mejorada. Permite gestionar el negocio desde cualquier dispositivo con acceso a internet en tiempo real. Todo el mundo habla de 'cloud', pero pocos lo practican. Hoy en día, nuestra tecnología, ARCADIA, permite que una red de estaciones de servicio,

ya sea de diez, cien o 'n' estaciones pueda desplegar nuestra solución sin una inversión adicional, y todo ello partiendo de un único servidor, de un único centro de proceso. Esto añade agilidad, eficiencia, reducción de costes y permite la inmediatez y la transparencia en la toma de decisiones. Entiendo que estas características son las esenciales en este proceso de digitalización. Todo ello hecho realidad ya. En cualquier cambio tecnológico lo más difícil de cambiar es la mentalidad. El cambio cultural es el reto principal. La tecnología es habilitadora, pero lo complicado es cambiar la forma de actuar y gestionar. La mentalidad del responsable de la estación debe adaptarse a las posibilidades que ofrece la tecnología.

**Tras haber conocido las prestaciones de ARCADIA, ¿qué es lo que más te ha sorprendido, Gerardo?**

G.N: ARCADIA es el mejor ERP sectorial que hay en el mercado. Para cualquier empresario que quiera gestionar cualquier red de estaciones de servicio con información en tiempo real, con todos los procesos necesarios para controlar todos los puntos de venta como si fueran uno solo, tiene en ARCADIA una herramienta muy poderosa. Es el mejor ERP sectorial que uno pueda imaginar. Y con la



última inversión que hemos realizado para lanzar al mercado la versión 4.0, sus cualidades son aún mayores y más profundas. El resultado es espectacular. Hay un conjunto de soluciones tecnológicas detrás que permiten que la puesta en marcha de una estación de servicio resulte tremadamente eficiente -con todos los procesos incorporados- y además resulte muy sencilla.

J.O: Lo que le estamos ofreciendo a los empresarios que quieran implementar su propia imagen, con sus propias herramientas de fidelización, es lo mismo que ofrecemos a nuestros grandes clientes, las operadoras.

ARCADIA es una solución que permite gestionar todos los negocios: carburantes en la pista, la tienda, la oferta de restauración... pero también contar con una perspectiva global y a la vez única de sus clientes. Todo ello dirigido a ofrecer una experiencia personalizada, con promociones específicas según los usos y costumbres. Una oferta de fidelización que permite promociones cruzadas, redimir puntos en cada uno de los negocios que forman parte de su oferta...

ARCADIA ofrece a los empresarios particulares una visión integrada e integral de los negocios con una plataforma utilizada por los grandes jugadores del sector, pero adaptada a sus necesidades. Es una herramienta muy poderosa.

Nuestra línea de desarrollo nos permite que cualquier mejora que nos solicite cualquiera de nuestros miles de clientes en todo el mundo sea incorporada a un único producto: ARCADIA. Por lo tanto, estos empresarios se van a beneficiar de las aportaciones de las grandes operadoras y de otros empresarios con un perfil similar al suyo. En un mundo que cada vez es más global, nosotros ofrecemos esa globalidad a nuestros clientes.

### **El terreno de juego se ha trasladado a los dispositivos móviles, sobre todo a los 'smartphones'.**

J.O: Hay una línea que tiene que ver con la movilidad, con cómo automatizamos tanto el reconocimiento del usuario como el posterior proceso de pago, y luego cómo relacionamos

## **"Estoy orgulloso de que Avalon sea un proyecto atractivo para un profesional de la valía de Gerardo", afirma Julián Oncina**

esa información con el Internet de las Cosas para así ofrecer una perspectiva única del cliente, ajustada al canal al que él se dirige. Esto permite que un cliente se identifique en la pista con su tarjeta de fidelización y llegue a la tienda y se encuentre con una promoción ajustada a sus costumbres y gustos en base a su historial de compras. En la transformación digital, el reto fundamental es la personalización de las ofertas. Cuanto más lejos están los expendedores de los clientes, más reconocidos deben sentirse estos. Esto es en lo que hemos trabajado en nuestra línea de producto para poder identificar a los clientes finales.

### **Ese acercamiento al cliente, en algunas ocasiones, reduce también sus opciones de elección. Es decir, cabe la posibilidad de que esas sugerencias sean redundantes, incluso reiterativas.**

J.O: Si en la actualidad hay un bien escaso, ese es el tiempo; incluso para tomar decisiones. En este sentido, nosotros intentamos hacer la vida fácil a los clientes. Que entren en una tienda y que, si habitualmente compran una bebida determinada y lo combinan con algo para picar, se les ofrezca esa posibilidad como primera opción. Como el tiempo para elegir es limitado, esas necesidades deben ser atacadas comercialmente enseguida.

### **¿Cómo ha cambiado el sector en estos cinco años en los que has estado al frente de Avalon, Julián?**

J.O: El negocio es una multiplicidad de negocios y se ven movimientos de grandes marcas del ámbito del retail alcanzado acuerdos con operadoras energéticas. Ese es un movimiento que se ha acentuado en este periodo. El segundo movimiento es que hemos pasado de la información transaccional a la información de negocio. Cuando Gerardo hablaba de Big Data, se trata de eso. En estos años me he dado cuenta de que ya no es suficiente tener un ERP que genera información del día a día de

la estación, sino que la información que se obtiene nutra la inteligencia del negocio para poder ponerla en juego y mejorar tu situación en el mercado. Y hay un tercer elemento que es más sutil, y que tiene que ver con el relevo generacional que se está produciendo en el sector. Cada vez hay gente más joven y esa juventud está trayendo cosas buenas. Esta incorporación de juventud retroalimenta las otras dos tendencias.

### **Gerardo, ¿qué crees que sucederá en el sector a lo largo del próximo lustro?**

G.N: Por lo que respecta a Avalon, nos encontramos en un momento de expansión y ha llegado el momento de recoger los frutos del esfuerzo inversor realizado en los últimos años. También ha llegado el momento de lanzar al mercado la herramienta que hemos desarrollado en los últimos meses, y que permitirá a nuestros clientes disponer de ventajas competitivas. Y va a ser el momento de los profesionales de esta casa, que atesoran muchos conocimientos y talento y una gran experiencia.

Desde un punto de vista personal, me gustaría aportar valor en tres ejes: clientes, para que gocen de unas soluciones óptimas para competir en el mercado; a los accionistas, que tras 30 años de inversiones y saber hacer deben recoger sus frutos, y por supuesto, a los empleados, que puedan adquirir nuevas habilidades y responsabilidades en la empresa.

Para lograr todo esto es necesario tener el mejor producto y prestar el mejor servicio al cliente. Creo que en ambos terrenos estamos muy bien. Tenemos que ganar tamaño y escala, por lo que hay que potenciar la internacionalización de la compañía.

El proyecto de los próximos años es tener capacidad para escalar nuestra actividad sin poner en riesgo la calidad del servicio. Crecer de manera sostenible para llegar a más sitios sin que se resientan nuestras fortalezas; aportar más valor a más clientes. Vengo con esa idea, la de multiplicar.

¿Cómo sería tu negocio visto en 360 grados?



Arcadia **360°**

Tecnología web-cloud

Acceso desde cualquier lugar y dispositivo

Datos actualizados al segundo, sin esperas

Concepto 360 grados: toda la información que necesites, como y cuando la necesites

**Avalon**  
Informática y Servicios

A la cabeza de las nuevas tecnologías