

"El sector de estaciones de servicio en México crecerá un 4% cada año"

PetrolPlaza habla con Roberto Díaz León, presidente de una de las asociaciones de venta de combustibles más grandes de México, para discutir las características del mercado mexicano de combustibles y los mayores desafíos futuros.



Roberto Díaz León es el Presidente de Onexpo Nacional, una de las asociaciones más grandes de minoristas mexicanos de combustible, y CEO de Combured, una cadena de 35 gasolineras que operan bajo la marca Mobil. El año pasado fue incluido como uno de los 100 líderes del sector energético por la revista Petróleo & Energía.

¿Cómo entro usted en el negocio de las estaciones de servicio?

Fue un tema familiar. Hace 21 años. Hemos ido creciendo y participamos con estaciones de servicio en el centro del país, en el estado de San Luis. En estos momentos tenemos 35 gasolineras. Hace 13 años un grupo de empresarios decidimos hacer un proceso de fusión y juntar 12 estaciones. Ahora prácticamente hemos triplicado nuestro número, tenemos dos en construcción. También hemos ido

integrando el negocio a través de una distribuidora de diésel, tiendas de conveniencia, autolavados y una comercialización de combustibles. Ahora estamos en proceso de cambiar a la marca Mobil. Tenemos 20 bajo la marca Mobil y esperamos cerrar el año con las otras quince. El objetivo es tener 50 estaciones Mobil en los próximos dos años.

Para la parte de tienda de conveniencia, ¿han desarrollado su propio concepto o han implementado uno ya existente?

Nuestro concepto lo estamos cambiando. Teníamos una alianza estratégica con Circle K y ahora estamos en el proceso de cambiar la marca SuperRed por Circle K. Ya tenemos 14 estaciones con tienda Circle K.

El mercado mexicano está en un momento fascinante. ¿Cuáles cree usted que son los grandes desafíos del mercado mexicano de estaciones de servicio?

Existen tres grandes desafíos. El primero es que se termine de desarrollar la infraestructura que está en proceso. Antes del 2014, cuando se promulgaron las leyes de la reforma energética, había 77 terminales de Pemex con una capacidad de 15 millones de barriles. Esa capacidad no es suficiente. Por eso hay desarrollar la infraestructura necesaria para garantizar la seguridad energética del país. Ahora tenemos siete terminales privadas y otras 7 en el proceso final de construcción. Estas 14 terminales juntas van a tener una capacidad de más de 15 millones de barriles, duplicando así el almacenamiento del país. Hoy en día tan solo tenemos 5 días de inventario. Ese es el primer reto; ir aumentando los días de inventario hasta llegar a los 13.

El segundo desafío está más relacionado con la profesionalización del sector. Debemos de seguir invirtiendo en programas de capacitación. En México, el 99% de las estaciones de servicio son atendidas. Necesitamos seguir profesionalizando el sector en todos los niveles y con una fuerte apuesta por quienes están al frente de los dispensarios, históricamente conocidos como 'despachadores.' Debemos seguir capacitando.

EL tercer desafío es el desarrollo tecnológico. Aprovechar todas la herramientas tecnológicas para cambiar la experiencia del consumidor.

Relacionado con el punto de la profesionalización, hace unos años realizó un documento llamado '7 puntos de ética' que fue tomado por ciertas redes de gasolineras.

Cuando se abrió el mercado llevamos a cabo una reunión con todas las marcas importantes donde firmamos un código de ética del sector. Esto nos permitió que el inicio del nuevo modelo mexicano partiera con principios universales como la honradez (que los litros siempre sean enteros), las buenas prácticas, la ética... Son siete valores universales que fueron adoptados por las distintas áreas de los grupos. Prácticamente todos estuvieron de acuerdo en que ese fuera el principio de la apertura nacional.

El sector gasolinero mexicano, en especial lo relacionado con Pemex, parece librar una

batalla de imagen pública dada la mala imagen que ha tenido a lo largo de los años.

Efectivamente, pero esas prácticas ya son parte del pasado. Incluso Pemex ha relanzado su imagen comercial, creó un nuevo modelo comercial con una imagen competitiva. Creemos que poco a poco la imagen del empresario gasolinero ha ido mejorando favorablemente. Uno de los objetivos de Onexpo también es trabajar todos los días para cambiar esa percepción. En la última convención de Onexpo se entregaron siete premios para celebrar las mejores prácticas del sector como la responsabilidad social, ambiental, etc.

Pemex está pasando por un proceso de reinvención muy interesante. Desde su perspectiva, ¿qué rol ocupará la empresa en el mercado? ¿Conseguirá mantener su dominio?

El nuevo gobierno mexicano está fortaleciendo mucho a Pemex, quieren que siga siendo un importante participante de la industria. Estamos convencidos que los esfuerzos del gobierno están dando resultados. Uno de ellos es la lucha contra el 'huachicol'; un problema que ha afectado a México muy seriamente en los últimos años. Hay muchas estrategias que Pemex implementa para poder tener una franquicia fuerte y continuar siendo la red protagonista en los próximos años.

Por otro lado, están las grandes marcas internacionales. Desde la perspectiva del operador mexicano, ¿conseguirán competir con ellas o tendrán que cooperar?

Creo que va a haber un modelo mixto en el que muchos empresarios gasolineros están haciendo alianzas entre ellos para hacer grupos de compra y economías de escala. Es el caso de Grupo G500, que hicieron un club de compra y se aliaron con Glencore lanzando su propia marca. Por ahora ha sido muy exitosa. Hay otras marcas regionales como La Gas. Por supuesto, las mayor como Repsol, BP, ExxonMobil, BP... vienen ya con prácticas ya probadas en el mundo.

Cerca del 35% de las estaciones de servicio actualmente son de una marca diferente a Pemex. Hay 65 marcas participando en el mercado. El crecimiento del sector será del 4% anual desde el año pasado. Cada día son más las estaciones que están recibiendo propuestas de valor de otras marcas. Será una combinación interesante puesto que hay distintas estrategias en la actualidad. Por ejemplo, Chevron tiene una presencia importante en el occidente de México, Mobil en el Bajío, la estrategia de BP es apostar por una red nacional.

¿Quién es el gran beneficiario de esta gran carrera en el mercado mexicano?

El gran ganador es el consumidor. Está recibiendo distintas propuestas en el mercado donde no solo le ofrecen un litro confiable, sino (que) le aseguran un rendimiento distinto con un perfil aditivo que se ajuste a sus necesidades. Adicional a eso estarán las campañas promocionales, precios más competitivos... El ganador de esta nueva oferta será el consumidor.

El próximo año le levantarán las limitaciones a la importación de combustible del extranjero y la liberalización total de precios. ¿Cómo van a afectar al mercado estos

hechos?

Bueno, prácticamente ya están estos dos elementos en el mercado. En México, hoy el precio está completamente liberado. El empresario mexicano ha sido muy responsable y no ha subido los precios por encima de la inflación para ser competitivos. La importación en México es una realidad. Hay marcas como ARCO y ExxonMobil que toda la venta en gasolinera es con producto propio. Hay una nueva infraestructura ferroviaria en México para la importación de combustible. También hay jugadores como Valero que está importando mucho producto. Total, Repsol, Shell, BP... han anunciado compromisos para desarrollar infraestructura en el país de tal manera que una vez que se terminen las terminales marítimas y del interior, se empezaran a recibir los productos de importación directamente. El líder de Pemex, PMI, sigue haciendo una gran labor de importación. Vemos que hay una tendencia a importar producto, sin embargo, el nuevo gobierno también ha apostado por la autosuficiencia en refinados y están trabajando en la construcción de una séptima refinería en México.