

“Este año volverán a faltar coches de alquiler en zonas turísticas”

CARLOS MARINA

Consejero delegado de Avis España y Portugal

Llegó a Avis a finales de 2008 tras desempeñar puestos ejecutivos en distintas multinacionales de los más variados sectores.

El líder en España en alquiler de coches, con una flota de 25.000 unidades, afronta la temporada turística con optimismo

BORJA GUERRERO *Madrid*

A las puertas de Semana Santa, Carlos Marina es optimista en cuanto a la llegada de turistas a España por la recuperación económica de los países emisores. El consejero delegado de Avis en España y Portugal lidera un equipo de 900 personas y 200 oficinas en la Península. En el global de ventas tienen más peso el negocio corporativo frente al directo (internet) y el intermediado (a través de agencias). En España hay unas 1.500 empresas de alquiler, pero las grandes copan el 60%.

PREGUNTA. ¿Qué espera de Semana Santa?

RESPUESTA. El consenso que hay en la industria turística, no solo del *rent a car*, es que lo peor ha quedado atrás. Enero y febrero no han sido muy boyantes pero la Semana Santa, aunque con reservas muy tardías, parece que puede ser buena. Como miembro de Exceltur, preveo que el verano puede ser mejor que el año pasado, con entre un 6% y un 7% de mejora de afluencia de turistas a España. Nuestros principales mercados -Alemania e Inglaterra- ya han iniciado la recuperación y la libra ya está mejor.

P. ¿Cómo evolucionarán los márgenes y las tarifas en 2010?

R. Quitando los momentos punta del año, el resto de la temporada preveo una situación difícil, muy competitiva. No es lo que quizá necesitaría el sector. Durante muchos años parte muy importante de los resultados eran la venta de las flotas y esto prácticamente ha desaparecido porque los fabricantes han abaratado el producto nuevo, y los coches de segunda mano no son tan atractivos. Por lo tanto, hemos tenido todos que volver al negocio básico. En este negocio durante muchos años los precios no han subido

y los márgenes se han deteriorado. Por lo tanto, Avis es partidaria de que el cliente tenga un precio competitivo pero en el que el operador haga negocio. Es un negocio muy intensivo en capital, pues prácticamente para facturar un euro hay que invertir un euro. No vamos a perder cuota de mercado ni quedarnos en precios no competitivos. No anticipo que antes del verano suban, van a estar muy competitivos. En verano los precios subirán pero no por encima de los de 2009, que fueron muy altos.

P. ¿Incrementarán ventas en 2010?

R. En 2009 caímos con el mercado. Este año creceremos si el mercado crece. Si el mercado va a crecer entre el 6% y el 9%, nuestros planes están en esa línea. No vamos a sólo a incrementar ventas sino a que sean rentables.

P. ¿Qué ha traído la crisis?

R. Ha sido muy dura. Nuestro negocio baja y sube con los ciclos. Se basa en que las empresas viajan, en que los ejecutivos hagan reuniones y ese segmento de mercado se ha recortado. En dos años el volumen del *rent a car* en España ha caído un 30%, pero en cuanto la economía repunte, inmediatamente seguiremos esa senda.

P. ¿Cómo ha reaccionado Avis?

R. Hemos recortado gastos, optimizado plantilla pero de una forma no traumática, con prejubilaciones, y el nivel de servicio al cliente ha mejorado. Hemos optimizado la flota, extendiendo los periodos de utilización del coche y con una remodelación austera de la flota, lo que era necesario para hacer frente a la caída de ingresos. A diferencia de otras empresas del sector pequeñas y medianas que tienen problemas de financiación, nosotros al ser una multinacional en ningún momento nos han faltado recursos.

P. ¿En qué consiste su ofensiva comercial en ocio y corporativo?



“Por cada euro que facturamos en alquiler invertimos otro en la renovación de la flota”



“Ante la crisis hemos recortado gastos y ampliado el periodo de utilización de los vehículos”

R. En corporativo, no somos los más baratos, pero tenemos un gran servicio. Son clientes que tienen poco tiempo, le garantizamos el coche en menos de tres minutos. Buscamos la fidelidad de los clientes y a cambio tenemos un precio que nos hace ser rentables y sostener el negocio. En turismo se constata que cada vez internet es más fuerte y el consumidor busca hacerse el mismo. Hay una serie de destinos más sencillos en los que el cliente busca a través de internet y Avis antes no dedicaba tanta atención al canal directo (internet) y ahora creemos que sí hay que hay hacerlo.

P. ¿Faltarán vehículos este año?

R. En 2009 ocurrió lo que sigue siendo un gran problema para muchas pequeñas y medianas, la falta de crédito para renovar la flota. No se pueden ofrecer coches con cinco años. Creo que este verano va a haber escasez en algunas áreas turísticas tanto en islas como Península. Si las empresas locales, que son muy fuertes, no tienen suficientes coches, en esas zonas va a haber problemas. Pero todavía, en cuanto a reservas anticipadas, no se nota mucho haber aprendido de la experiencia del año pasado.

“Bajar mucho el precio rompería nuestra estrategia”

Carlos Marina ha trabajado en Gillette y en una tabaquera, entre otras empresas, antes de recalar a finales de 2008 en Avis. “Aquí las preocupaciones son las mismas, que los departamentos trabajen de forma coordinada, pues a veces se forman compartimentaciones que hay que evitar, ser austeros (ha reducido el tamaño de su despa-

cho) y lograr la motivación de la gente”, comenta. Aun así, asegura que “es un sector muy complejo porque tiene el componente de estar en 200 oficinas, trabajar con 14 fabricantes de coches, y operar en el mercado doméstico y en las reservas que se hacen en otros países para España. “Yo llevo un año y pico pero todos los

días aprendo algo”, explica. Sobre qué área de negocio es más rentable (corporativo u ocio), “lo que interesa es que la duración del contrato sea lo más amplio posible”. Las empresas grandes de alquiler tienen un enemigo muy potente en los operadores locales, fuertemente implantados en áreas turísticas. “El que quiere alquilar

con Avis es un cliente diferente. Y el operador local tiene sus clientes que alquilan un coche, no alquilan un coche de Avis. En muchos casos hay clientes que buscan claramente el precio, pero el que quiere un coche con una marca de referencia es otro segmento y nosotros le atendemos. Somos competencia pero ellos no se

meten en nuestro segmento y nosotros en el suyo. Si nuestros precios bajaran a su nivel, desharíamos nuestra estrategia”. El precio es un factor que ha cobrado mucha importancia últimamente. Pero, además, el cliente valora la rapidez y que el contrato sea transparente. “No hay que dar sorpresas al cliente”.