

Carta al sector del transporte de viajeros por carretera

LA CRISIS DEL CORONAVIRUS: ¿PELIGRO MORTAL U OPORTUNIDAD?

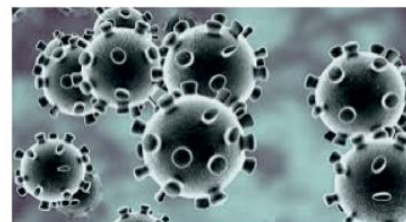
Para los orientales, la palabra crisis se compone de dos ideogramas, uno que advierte de un peligro mortal si la misma no se afronta bien y otro que indica una oportunidad única para crecer, superarnos y salir adelante.



JAVIER FUERTES

- . Socio-Director de Grupo ARTE Soluciones Creativas.
- . Doctor Sobresaliente Cum Laude en Ciencias Empresariales por la UAM.
- . Mas de 20 años de experiencia como Directivo y Empresario de Éxito.
- . Profesor en varios MBA y conferenciante de alto impacto.
- . Consultor de empresas especializado en empresas familiares, valoración y compra-venta de empresas y procesos de transformación directiva.
- . Autor de varios libros y más de 200 artículos de opinión.
- . Inventor, músico, emprendedor compulsivo y enamorado del Quijote.

危機



Y sirva el lenguaje oriental para expresar mi más firme convicción con esta doble acepción lingüística, puesto que esta crisis no tiene precedente en nuestra historia más reciente y sin duda, se quiera o no, va a implicar un forzoso cambio de mentalidad para quien quiera sobrevivir, tanto en el corto, como en el medio y largo plazo. Esta crisis implicará romper con el paradigma de lo establecido y cuestionar todo lo que se ha hecho anteriormente en cada industria. Habrá que cuestionar en profundidad el estatus quo que existía antes de que el bicho llegara a nuestras vidas.

Porque esta pandemia mundial lo ha cambiado todo para siempre. Ha marcado un antes y un después. Un punto de inflexión.

Un punto cero. Si no se acepta la necesidad de cambio, el impacto será sin duda brutal en nuestras empresas. Como advierten los orientales, un peligro mortal que llevará a la ruina a muchas empresas, y lo que es peor, a muchas familias que dieron su vida por llegar hasta donde habían llegado. Por eso, el sector necesita un cambio urgente en su forma tradicional de pensar. Por eso, aun-

que cueste, aunque duela, aunque signifique dar el brazo a torcer, aunque implique negociar con quien no querriás hacerlo... quien quiera seguir adelante, tendrá que cambiar el <<chip>>. Y quien no quiera aceptarlo, acabará muriendo.

La crisis que ha provocado este maldito virus no tiene nada que ver con la crisis

¿QUERRÁN VENIR A ESPAÑA EL MISMO NÚMERO DE TURISTAS QUE LO HACÍA ANTES? ¿QUEDARÁ EN LA MEMORIA MUNDIAL QUE NUESTRO PAÍS HA SIDO UNO DE LOS PRINCIPALES FOCOS DE CONTAGIO?



QUIZÁS HA LLEGADO EL MOMENTO DE OLVIDAR INDICADORES VANIDOSOS COMO LA CIFRA DE NEGOCIO, EL NÚMERO DE AUTOBUSES O EL NÚMERO DE CLIENTES, Y SUSTITUIRLES POR AQUELLOS QUE SIEMPRE DEBIERON FORMAR PARTE DEL CUADRO DE MANDOS, TALES COMO UN BENEFICIO RAZONABLE, UN ENDEUDAMIENTO APROPIADO O UNA ADECUADA TASA DE RETORNO A LA INVERSIÓN.

financiera del 2008. Las variables y las circunstancias son muy diferentes. El Covid-19 ha provocado el cierre total o casi total de nuestras empresas, sin duda algo que nunca había pasado antes. Lo ha cambiado todo. De la noche a la mañana, no es que las ventas hayan bajado significativamente, es que los ingresos han pasado a ser cero o casi cero. Lo nunca visto. Las flotas están paradas al 100% en los servicios escolares, discrecionales y turísticos, y al 90% en los servicios regulares, tanto urbanos, como interurbanos. Vamos un drama sin precedentes en nuestra industria. Y todo ello con el problema añadido de la dificultad para que las ventas puedan recuperarse en el corto y medio plazo. El pánico de la sociedad a salir de casa y sobre todo a las aglomeraciones son a día de hoy una realidad, con difíciles visos de cambio. La pérdida de confianza en la movilidad en grupo, es brutal a día de hoy. La demanda no se va a recuperar con facilidad, y tardará muchos años en llegar a

ser lo que fue antes de la crisis. Dicen algunas voces que la actividad en nuestro sector empezará a recuperarse a partir de septiembre, pero quien piense que lo hará de golpe al mismo nivel que antes, debe despertar del sueño. Y rezar para que no haya un rebrote de la enfermedad en octubre.

Es probable que mucha gente, hasta que no vea claro que el riesgo de contagio es ínfimo, recupere el coche para ir a trabajar, huyendo del transporte colectivo, y mermando por tanto la demanda pre-crisis del transporte público (tanto urbano como interurbano). El transporte escolar se estima que pueda empezar el curso que viene con aparente normalidad, pero todo apunta a que las actividades fuera del aula caigan igualmente hasta que el profesorado vea un horizonte claro en términos sanitarios. Probablemente, estas salidas caigan a mínimos históricos para asegurar los contenidos académicos esenciales en caso de un rebrote del virus.

Y en términos turísticos, las previsiones si caben son aún peor. Los expertos hablan de un año perdido, pero la pregunta es hasta que punto, la psicosis que este virus ha supuesto en muchas personas, puede suponer un cambio de modelo turístico por el pánico generalizado a viajar. Es lo que podríamos llamar el efecto global en el sector turístico mundial. Pero la segunda cuestión y quizás aún más importante para nuestra industria, es el efecto específico en el turismo español, puesto que no es baladí, haber sido el país del mundo con mayor número de fallecidos por cada 100 000 habitantes.

¿Querrán venir a España el mismo número de turistas que lo hacía antes? ¿Quedará en la memoria mundial que nuestro país ha sido uno de los principales focos de contagio? Si entre nosotros mismos ha habido cierto rechazo, como por ejemplo en algunas partes de España hacia los madrileños ¿Pasará lo mismo a nivel mundial? Desde

luego, todo hace pensar, que se necesitará tiempo y recursos para lavar nuestra imagen como país saludable al que sigue mereciendo la pena venir. Pero el esfuerzo que habrá que hacer para reflotar la <<marca España>> es una variable exógena que las empresas no pueden controlar. Por ello, solo un cambio de paradigma en la gestión, podrá sacar al sector de esta terrible situación. Sentarse a esperar a que todo vuelva a ser como antes, será como firmar una sentencia de muerte.

Sin embargo, decía Einstein que las crisis son necesarias para que la humanidad avance y que solo en esos momentos surgen las grandes mentes. Sin duda, es preferible escoger el segundo ideograma oriental, y centrarnos en la oportunidad que tiene el sector para poner todo <<patas arriba>> y <<empezar desde cero>>. Y quizás para, de una vez por todas, aprobar la asignatura pendiente y elegir el camino de la rentabilidad económica.

Quizás ha llegado el momento de olvidar indicadores vanidosos como la cifra de negocio, el número de autobuses o el número de clientes, y sustituirlos por aquellos que siempre debieron formar parte del cuadro de mandos, tales como un beneficio razonable, un endeudamiento apropiado o una adecuada tasa de retorno a la inversión. Tomar la senda de la dignificación sectorial y la profesionalización verdadera puede que sea la única forma de salir de esta crisis. Convertir el peligro en oportunidad. El miedo en esperanza. El pesimismo en ilusión.

Como optimista convencido ante cualquier adversidad de la vida y como asesor de empresas en temas estratégicos, me permito darle las pinceladas de nuestro PLAN RADAR. Un plan que se puede leer igual de izquierda a derecha o de derecha a izquierda. Porque las 5 medidas que se plantean son necesarias y decisivas para poder seguir adelante. Un plan cuyo título advierte de su



“NO SE OFUSQUE POR SALIR COMO SEA SI NO LO VE CLARO, NO VAYA A SER QUE LO PIERDA TODO. NO SE ENDEUDE POR ENCIMA DE SU CAPACIDAD REAL DE DEVOLUCIÓN. NO AVALE CON SU PATRIMONIO PERSONAL”.

importancia. Por eso se llama RADAR. Porque nos obliga a estar atentos y vigilando cualquier movimiento. Y también para que sirva de acrónimo o regla nemotécnica de las 5 medidas a poner en marcha.

REESTRUCTURACIÓN

Ya habrá empezado con esta medida, pues es lo urgente, lo apremiante. Ajuste todo al nuevo escenario de cero o casi cero ingresos, mediante el alivio total de costes fijos y estructurales. Emplee todas las fórmulas legales posibles. Negocie con sus trabajadores y proveedores. Y asegure su tesorería. Estudie las ayudas para asegurar la liquidez que ha puesto en marcha el gobierno. Pero estudie bien las condiciones porque muchas entidades intentarán aprovechar el momento. No lo dude. Y sobre todo no se obsesione por empezar la actividad al mismo nivel de antes. Ponga foco. Nuevo foco.

ANÁLISIS

Cuestione todos y cada uno de los acuerdos comerciales que tenía en el pasado. Es el momento de negociar. Todo el mundo querrá negociar, pero recuerde que nadie

tiene más que ganar que los sectores que están a cero. Es triste, pero es así. No haga lo de siempre. No acepte condiciones leoninas, sino todo lo contrario. No se vuelva loco por empezar de nuevo. Es el momento de poner en marcha un plan comercial de cambio. Y no solo para lo privado, sino también para lo público. Porque las condiciones de equilibrio económico han cambiado. Recuerde que está a cero.

DEMANDA

Ha quedado claro que el volumen de actividad (la q) ha caído a cero o casi cero. Recuerde que la función de demanda tiene dos términos. La Q (cantidad de producto o servicio) y la P (precio de los mismos). Es una ecuación con relación inversa. Tradicionalmente la P ha bajado porque subía la Q ,

pero ahora el escenario es el contrario. La Q se ha hecho cero y tardará mucho tiempo en recuperarse a cantidades pre-crisis. El precio de equilibrio no puede ser el mismo que antes. Las hipótesis de Q (Demanda) que introducimos hace años en el Observatorio de Costes del Ministerio de Fomento (del cual el que suscribe fue ponente oficial) ha cambiado radicalmente. Será difícil aceptarlo, pero recuerde la necesidad de cambiar el paradigma. Es de parvulario. El precio de venta para una unidad, no puede ser el mismo que para cien unidades.

ASOCIACIONISMO

Hable con sus colegas de profesión y comparta ideas sobre la situación. Traslade su problemática y su plan RADAR a su asociación provincial, autonómica y nacional. Aliente a sus directivos a que hagan un plan de choque conjunto que permita salir de la crisis con todo el sector reforzado. Pida un libro blanco que dignifique de una vez por todas la profesión. Pida un Observatorio de Costes con las nuevas premisas de demanda. Consiga una única unidad de obra como referencia. Solicite un código de buenas prácticas, un modelo de contratación y un código deontológico que regule el nuevo escenario. No piense que saldrá solo de esta crisis. Pida a sus asociaciones que lean al premio Nobel de Economía John Nash. Para que pongan en marcha su teoría de la colaboración y la cooperación versus la teoría de la mano invisible de Adam Smith. Pídalas que actúen conjuntamente en beneficio de todos.

REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

No olvide realizar una reflexión y evaluación estratégica de la situación de su



NO OLVIDE REALIZAR UNA REFLEXIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SITUACIÓN DE SU EMPRESA. HAGA UNA REFLEXIÓN EXTERNA EN PROFUNDIDAD SOBRE EL ESTADO DE SU RECURSOS, SOBRE SU ENTORNO, SOBRE LAS 7S DE MCKINSEY Y SOBRE LAS 4P DEL MARKETING MIX. HAGA LO MISMO CON SU SITUACIÓN COMPETITIVA ACTUAL Y LA QUE TENDRÁ DESPUÉS DE LA CRISIS. HAGA UNA MATRIZ DE ANÁLISIS QUE LE PERMITA TOMAR DECISIONES.



empresa. Haga una reflexión externa en profundidad sobre el estado de su recursos, sobre su entorno, sobre las 7S de McKinsey y sobre las 4P del Marketing MIX. Haga lo mismo con su situación competitiva actual y la que tendrá después de la crisis. Haga una matriz de análisis que le permita tomar decisiones. Haga también una reflexión interna a través de un sencillo DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) sobre su situación organizacional y familiar (no olvide esta característica pues necesitarán ser una piña para poder salir de la crisis). Y defina sus visiones personales y organizativas para definir sus objetivos a largo plazo. Y cuando lo haga, tome decisiones acordes

a la reflexión. No se obsesione con hacer lo mismo de siempre. No se ofusque por salir como sea si no lo ve claro, no vaya a ser que lo pierda todo. No se endeude por encima de su capacidad real de devolución. No avale con su patrimonio personal. Al menos que la crisis no se lleve lo ahorrado hasta la fecha. Desarrolle una estrategia inteligente.

Y si necesita ayuda, pídale. No confunda la valentía con la temeridad como decía Cervantes en boca de Don Quijote. Si sufre la "soledad directiva" comparta sus miedos con profesionales. Aproveche la cantidad de ayudas que se están abriendo para poder disponer de asesoría experta y profesional. Muchas de ellas sin coste. Pregunte por ellas, pero no pierda la oportunidad de desarrollar una buena estrategia compartida. Porque es el momento de hacer lo que nunca se ha hecho o se ha hecho poco. Ahora que el día a día no apremia, hay más tiempo para pensar y tomar decisiones reflexivas para el largo plazo. Hágalo pronto. Su patrimonio está en juego. Un fuerte abrazo. ●



KENT U LE

KENT U LE, mejorado para ser accesible para todos.

Interior espacioso, rampa de acceso despegable y capacidad para hasta 2 sillas de ruedas.

El modelo KENT U LE, ideal tanto para líneas regulares como para líneas urbanas, puede transportar hasta 80 pasajeros. Y como creemos que es fundamental hacer la movilidad accesible para el mayor número de personas posible, el KENT U LE ofrece un interior espacioso para, según el modelo elegido, dar cabida a hasta 2 sillas de ruedas. Además, la

rampa de acceso se despliega desde la doble puerta central para facilitar la subida y la bajada de pasajeros con movilidad reducida. El trayecto será ahora aún más agradable gracias a la amplia superficie acristalada que deja entrar la luz y permite disfrutar del paisaje al mismo tiempo. KENT U LE, ¡un valor seguro para su flota!



12,20 m



Hasta 49 plazas sentadas



Acceso para PMR + rampa USP

SOMAUTO

Distribuidor en España y Andorra
Avda. De Córdoba, 13 Nave 6 Pol.
Ind. La Carrehuela
28343 Valdemoro (Madrid)
Tél : +34918954301

Síganos en

Otokar