



¿QUÉ TENEMOS QUE HACER PARA RENOVAR LA CONCESIÓN?

1 50 años en el negocio. Ese tiempo es el que llevan muchas familias prestando el servicio de transporte de viajeros en autobús. Hace una década, mientras participaba en un estudio sobre el presente y futuro del sistema concesional encargado por el Ministerio de Fomento, encontramos unas pautas similares en muchas de las empresas que eran concesionarias de las líneas del Estado: la historia de sus empresas era la historia de sus familias.

Uno de ellos nos contaba —con pasión— como había sido la historia del negocio. Más o menos, decía: “Lo primero que sé es que un antepasado mío era el que llevaba las postas reales; el correo, entre estos dos pueblos, a caballo. El hijo, que siguió con el negocio, compró un carro en el que siguió llevando las sacas de correos y, años más tarde, un carruaje en el que —tirado por caballos— llevaba, además del correo, a las personas que querían ir de un pueblo a otro. El nieto, con la llegada de los coches a motor, hizo lo propio y, así, hasta hoy”. A lo largo de esos años tuvo lugar la publicación del servicio, diversas regulaciones, el sometimiento al ferrocarril, las concesiones, etc.; pero fue siempre la misma familia quien llevó el correo y transportó a los habitantes entre aquellos dos pueblos o ciudades. En definitiva, nunca se habían renovado las concesiones y, por aquel entonces —diez años atrás— muchos creíamos que tampoco lo harían en el futuro. Sin embargo, el proceso ha sido diferente a como

imaginábamos. La decisión del Ministerio de Fomento de acometer la renovación de las concesiones en toda regla ha supuesto un verdadero cambio en la cultura del sector y un inconveniente grave para la mayoría de las empresas y, por ende, de los empresarios que nos relataban aquellas historias familiares.

Si se analiza fríamente este cambio, somos muchos los que seguimos pensando que hubiera sido más simple y menos costoso hacer una renovación ordenada, al estilo de las que se han hecho en algunas comunidades autónomas. Pero la situación es la que es y ante esta el empresario que nos hablaba solo puede preguntarse, o, mejor dicho, se lleva un tiempo preguntando: ¿Qué tenemos que hacer para renovar nuestra concesión?

En mi opinión, el riesgo de que las empresas pierdan sus concesiones es evidente, pese a que —en teoría— puedan contar con ventajas sobre otros concursantes para mantenerlas. Abordar un concurso público es algo especialmente complejo —sea en el sector que sea y del tipo que sea—. Las empresas cuyo negocio se basa en la contratación pública de manera recurrente —las constructoras, por ejemplo— cuentan todas con departamentos especializados para preparar estos concursos, algo que, salvo contadas excepciones, no puede permitirse el sector del transporte de viajeros. Confiar únicamente en las capacidades internas para abordar el concurso es, en mi opinión, un riesgo innecesario. En la empresa está el conocimiento de la explotación, pero también está la necesidad de sa-

La decisión del Ministerio de Fomento de acometer la renovación de las concesiones en toda regla ha supuesto un verdadero cambio en la cultura del sector y un inconveniente grave para la mayoría de las empresas



carla adelante en el día a día y, por tanto, la dificultad de encontrar tiempo para preparar un concurso en condiciones óptimas. El apoyo externo está siendo la opción por la que optan las empresas pequeñas y medianas —casi todas las del sector— para afrontar el proceso de renovación de concesiones. En este sentido, creo que el papel que jugamos las empresas de servicios también será relevante en este rediseño del sector. Nuestra misión no puede ser otra que conseguir renovar las concesiones de aquellos que nos contratan y, a ser posible, ganar otras de las muchas que se concursan para dichas empresas, en definitiva, garantizar la continuidad del negocio.

Si algo tiene la empresa concesionaria que puede ser una ventaja a la hora del concurso, es el conocimiento de su concesión y, si tiene suerte, el tiempo necesario para prepararse y llegar al concurso en perfectas condiciones para la renovación. Sin embargo, estas dos ventajas son muy fáciles de perder y, sin ellas, las cosas se complican sustancialmente. Las dos están, además, muy relacionadas.

El tiempo condiciona por completo la capacidad de la empresa concesionaria para ganar. Esto, que parece una obviedad, está siendo tenido en cuenta únicamente por un grupo reducido de empresas. Dos años, un año, unos meses o un mes, marcarán la capacidad que tenga cada empresa para preparar su mejor oferta, entendiendo que esta solo podrá presentarla sí, durante el máximo plazo, la empresa se ha ido

adaptando a los criterios necesarios para obtener las máximas puntuaciones. Aquel que se encuentre que, a pocos meses de salir su concesión a concurso no ha avanzado en la adaptación de la empresa, tendrá complicada la renovación. Además, me atrevería a decir que, cuanto más tiempo pase, más ardua será tal renovación, pues mientras la empresa espera a que llegue su concurso, otras compañías más avezadas que están presentándose —y los consultores que estamos ayudándolas— vamos aprendiendo, concurso tras concurso, a mejorar nuestras ofertas. En este sentido, el proceso de aprendizaje es también un factor de gran importancia.

En cuanto a la otra de las ventajas con que cuenta el actual concesionario, esto es, el conocimiento de su concesión, presenta también un notable inconveniente: la dificultad de plasmar y aprovechar ese conocimiento en el concurso. Es verdad; la gente de la empresa que ha prestado el servicio durante veinte años lo conoce mejor que nadie: su historia, sus posibilidades, sus costes, etc.; pero, la cuestión es: ¿Cómo aprovechar todo este conocimiento y ponerlo en valor de cara al concurso? En mi opinión —y así lo estamos haciendo con aquellas empresas a las que estamos ayudando—, requiere de un proceso organizado, que movilice a todos y contagie el entusiasmo por la renovación y por probar suerte en otros concursos para —además de aprender— aumentar las posibilidades de que continúe el negocio. Por ello, nuestra gente está integrándose con los equipos de las empresas, intentando, entre todos, adaptarlas de manera que cumplan con los requisitos necesarios para ganar un concurso y poder, así, renovar su concesión. Dentro de esa evolución favorable de la empresa es fundamental la movilización del conocimiento, pues contribuye a la identificación de mejoras para el servicio y la introducción de innovaciones en los concursos que aumentarán la valoración de la propuesta de la empresa; en definitiva, se trata de buscar ventajas diferenciales frente a otros competidores que no pueden tener acceso a ese conocimiento.

Espero que, dentro de unos años, el empresario que hablaba con orgullo de la historia de su familia y de cómo habían sido siempre los encargados de transportar correo y personas entre esos dos pueblos, pueda añadir a su historia el haber renovado la concesión; y contarlo, además, con el orgullo del que sabe que lo consiguió en el momento más difícil, para las empresas y para las sagas empresariales del sector, de toda la historia del transporte en autobús.

Hubiera sido más simple y menos costoso hacer una renovación ordenada, al estilo de las que se han hecho en algunas comunidades autónomas



Jose Ignacio Cases Comyn
Socio Director de Novadays