

# CARRILBUS

JUAN PABLO FAJARDO:

*“Las empresas de autobuses están afrontando cambios sin precedentes... y muchas no están preparadas”*



En esta entrevista, el gerente de Grupo Fajardo analiza con franqueza los desafíos estructurales del sector y advierte sobre la falta de preparación ante los cambios que ya están en marcha.

# ENTREVISTA

# Juan Pablo

# Fajardo

## Gerente de Grupo Fajardo

*“Estamos sometidos constantemente a una incertidumbre normativa que ni siquiera somos capaces de atisbar, simplemente llegan modificaciones laborales o implantaciones de tecnología y nos encontramos con plazos irrisorios para su puesta en marcha”*

Grupo Fajardo es un ejemplo de operador que ha sabido mantenerse competitivo apoyándose en la gestión, la cercanía al cliente y una evolución prudente hacia la digitalización. En esta entrevista el gerente del grupo analiza los grandes retos del transporte de viajeros: normativa imprevisible, costes descontrolados, falta de conductores y la necesidad urgente de colaboración empresarial.

**GRUPO FAJARDO** es un operador de transporte de viajeros con gran trayectoria y experiencia en la provincia de Granada, tanto en la capital y su área metropolitana, como en la Costa Tropical, con incursiones también en la provincia de Málaga. Con concesiones de líneas regulares y escolares, así como una intensa actividad en transporte discrecional, se ha consolidado en el sector por una gestión basada en la planificación, la coordinación con la Administración, una dosificada digitalización y; sobre todo, un servicio basado en la atención y la gestión.

Muy afanados en mantener la esencia familiar, pero con visión de futuro, da mucha importancia al equipo humano, a los protocolos de cómo buscar sinergias y buena sintonía en los proyectos; superando adversidades y buscando sensibilidades que tengan como objetivo el cambio para lograr una mejor calidad de vida y una notable gestión empresarial de los servicios para atender usuarios y clientes.

# VISIÓN Y POSICIONAMIENTO DEL GRUPO FAJARDO

**CARRIL BUS.** Grupo Fajardo es hoy muy distinto al de hace una década. ¿Cómo definiría el momento actual de la empresa y cuáles son las prioridades estratégicas a corto y medio plazo?

**Juan Pablo Fajardo:** Si bien el espíritu emprendedor del Grupo sigue intacto desde su puesta en marcha, los cambios del sector, la tecnología dominante y transformadora del mercado; como los importantes cambios estructurales que nos condicionan, influyen invariablemente en las estrategias y las tomas de decisión empresarial. Las empresas pequeñas y medianas tenemos que enfrentar en muchos aspectos desafíos e incertidumbres con estructuras artesanales en comparación a los grandes grupos.

Pero además las Administraciones Públicas nos someten a una incertidumbre normativa que ni siquiera somos capaces de atisbar, simplemente llegan modificaciones laborales o implantaciones de tecnología que nos encontramos con plazos irrisorios para su puesta en marcha, pero sobre todo sin un soporte económico para la adaptación o implantación, asumiendo directamente su impacto económico sin tener herramientas contables o financieras para su equilibrio inmediato, en la mayoría de los casos golpeando la cuenta de resultados, los circulantes o la estructura financiera de una pequeña empresa.



# EMPRESA FAMILIAR Y PROFESIONALIZACIÓN

**CB. El transporte de viajeros en España sigue teniendo un fuerte arraigo familiar. ¿Cómo se puede mantener esa esencia sin frenar la modernización y la toma de decisiones profesional**

**Juan Pablo Fajardo:** Las relaciones personales, la implicación con el territorio donde se opera, pero ante todo mantener una relación de cercanía con los usuarios y clientes. Siendo proactivos en las propuestas así como en la rápida recepción de información para la adaptación y mejora de circunstancias cambiantes.

Es cierto que las circunstancias geográficas de cada empresa son propias e intransferibles, pero hay elementos comunes del sector. Por supuesto, en una pequeña ciudad de interior no se tienen las mismas tipologías de problemas que una ciudad costera, una población con edad media superior a los cuarenta necesita unos canales de comunicación que la población millennial puede superar fácilmente por su inmenso conocimiento de tecnologías. Por su parte, los municipios costeros, como los de nuestra Costa Tropical tienen que asumir el incremento de población hasta multiplicando por siete u ocho su censo invernal.

Es muy difícil para los operadores y ayuntamientos asumir esos incrementos en obligaciones y servicios públicos para temporadas de dos meses sin una gran coordinación y compromiso. Aún así, siempre se dan situaciones de tensión y congestión que no siempre tienen un sencillo e inmediato arreglo. Esa inmediatez que las redes sociales imponen y que en muchos casos se requieren y se exigen como una religión, es una losa de dimensiones bíblicas.

Transmitir la realidad de las incidencias, los planes de respuesta y coordinar con las diferentes administraciones, para que sea comprensible por los usuarios o clientes muchas veces es una tarea complicada, pero con cariño y comprensión se intenta hacer llegar sobre todo con implicación y cercanía de los equipos humanos que atienden las diferentes áreas de nuestras empresas.

## DATOS GRUPO FAJARDO

Nombre	Grupo Fajardo Servicios de Transporte
Fundación	1988
Fundador	Juan Fajardo Arellano
Sede principal	Almuñécar (Granada, España)
Ámbito geográfico	Principalmente Costa Tropical (Granada) y servicios nacionales/internacionales puntuales
Actividad principal	Transporte de viajeros por carretera (empresa de autobuses)
Tipos de transporte	- Transporte urbano, interurbano, discrecional: eventos, excursiones, empresas. Escolar y Turístico.
Bases / centros	- Almuñécar (principal) y Motril
Flota (tamaño)	Aproximadamente casi 100 vehículos
Tipos de vehículos	- Turismos (≈9 plazas) / microbuses / minibuses / autocares hasta 70 plazas
Características flota	- Flota moderna y renovada
Innovación	Incorporación de autobuses híbridos en transporte urbano
Experiencia	Más de 30 años en el sector

## EL PAPEL DE LAS CONCESIONES EN ANDALUCÍA

**CB: Las concesiones siguen siendo el eje de estabilidad para muchas empresas. ¿Qué peso tienen hoy en el modelo de Grupo Fajardo y cómo ve su evolución en Andalucía?**

Juan Pablo Fajardo: **Para las empresas pequeñas y medianas, el acceso al transporte regular urbano que exceda nuestro área local es una propuesta bastante complicada.** Ya cuesta mantener los contratos actuales debido al incremento de costes, además en muchos casos son contratos y concesiones con estructuras deficitarias, que se comprometen por arraigo y compromiso con el municipio de origen.

Por supuesto en muchos casos son imposibles de sostener por sí mismas y tampoco ayuda que muchas concesiones no tengan equilibrio económico ni revisiones anuales de costes, llevando a muchos operadores a situaciones precarias y descapitalización continuada de sus negocios. Cuando en otros casos, llegan nuevos expedientes de licitación se vuelca todo el régimen de valoración en la bajada económica de precios, creando verdaderas subastas sin valorar los años de esfuerzos y permanencia de las empresas locales que, impávidas ante bajas temerarias o mayores competidores, deben abandonar o entrar en bajadas imposibles que abocan los servicios futuros a engaños o incumplimientos.

**Tampoco el sector ha fomentado la unión o colaboración entre pequeños operadores, siempre reclamos mucho de las cooperativas o uniones,** esa desconfianza ha sido seguramente caldo cultivado en muchas y diferentes circunstancias o malas experiencias, pero que al final generan desasosiego y menor espíritu de generar sinergias o espacios comunes de desarrollo, tan generalizado en otros sectores económicos.

**La atomización del sector es una barrera importante para la creación de proyectos comunes,** muchas pequeñas empresas con grandes problemas comunes no han sido capaces de crear realmente una idiosincrasia empresarial que atiendan desafíos. Como autopatrones desconfiados de otros autopatrones, enfrentándose hacia el espacio equivocado de la ecuación.

**La Administración, en muchas ocasiones, ha dejado desamparado al sector y en áreas como el transporte escolar** se vienen dando, concurso tras concurso, un desapego mayor por los operadores. La competencia desleal y la irrupción de nuevas tecnologías tampoco se ha usado debidamente y la verdad no soy nada optimista para el corto plazo.

*Coordinar con las diferentes administraciones, “para que los usuarios tengan una respuesta coordinada y comprensible a sus necesidades de movilidad” es, en muchas ocasiones, complicado*



## ESTRUCTURA EMPRESARIAL

**CB: Grupo Fajardo combina transporte urbano, discrecional y nuevos desarrollos. ¿Cómo se organiza internamente una empresa para gestionar con éxito ámbitos tan distintos?**

**Juan Pablo Fajardo:** Pues buscamos equipos humanos con ganas de mejorar y de cambiar muchos aspectos de una pequeña empresa más allá del transporte. Dentro de nuestras limitadas posibilidades, creemos se deben trazar nuevas rutas, nuevos proyectos y para ello buscamos compañeros que tengan esa necesidad vital de cambiar cosas, ya sé que puede sonar a eslogan publicitario manido, pero simplemente con gente creativa se fomenta la generación de nuevos proyectos.

En nuestra provincia hay gente joven con un enorme potencial, Granada y sus municipios circundantes, así como nuestra costa, tiene una riqueza humana inmensamente superior a sus activos culturales, ecológicos o turísticos, necesitamos en todos los ámbitos creer más en nosotros mismos, sin desmerecer a los demás, sólo creer y trabajar en algo que nos motive. El entorno académico y empresarial que puede llegar en breve a Granada nos debe hacer optimistas, generar la llegada de inversión que aproveche el enorme potencial humano que guarda esta provincia.

## CALIDAD, IMAGEN Y SERVICIO

**CB: La percepción del usuario cambia cuando el autobús es moderno, puntual y cómodo. ¿Cómo trabajan la calidad del servicio y la imagen de marca en un sector donde el margen es ajustado?**

**Juan Pablo Fajardo.** La comunicación ha de ser constante, eficaz pero ante todo real, no vale de nada pagar campañas de bots en redes o buscar gratis likes, si después no hay una persona al otro lado de un teléfono cuando se requiere atención. No vale de mucho pagar grandes campañas publicitarias en redes o en medios de comunicación tradicionales, de gran impacto, si el conductor no contesta adecuadamente al usuario. Deben coordinarse todos los elementos del servicio público; gestión, atención y servicio.



## GESTIÓN DE PERSONAS

**CB: Los conductores y el personal de tráfico son hoy un activo estratégico. ¿Qué valores busca Grupo Fajardo en su equipo y cómo se fideliza el talento en el transporte?**

**Juan Pablo Fajardo.** Buscamos ilusión, no importa la experiencia, se puede aprender, buscamos equipos colaborativos, compañeros que vean las tareas diarias en conjunto, ayudando a clientes y a sus compañeros, generando confianza y buen ambiente, incluso los imprevistos, las altas demandas de nuestro sector, son más fáciles de llevar en buena sintonía entre los diferentes departamentos de una empresa de transporte de viajeros por carretera.

Es una tarea difícil, no cabe duda, si bien las nuevas tecnologías ayudan a la coordinación y la respuesta inmediata, se deben tratar con cuidado las relaciones internas entre compañeros. No siempre es perfecto, se ha pasado de la palabra, al parte escrito, a la llamada constante, hasta a las aplicaciones que nos ayudan a gestionar gran número de medios y servicios. Hacemos ver en nuestros procesos de selección y manual de formación que el compañerismo es la principal herramienta entre la plantilla.

Sabemos de sobra que no es igual el trato entre una decena de compañeros a equipos de un centenar. No se puede pretender que todos seamos compañeros y amigos, pero se debe fomentar el respeto y ayuda. Esta actitud se traslada a colaboradores, clientes y proveedores, buscamos estabilidad, fidelidad y lealtad, tratamos de proceder así con todos, cuando las leyes del mercado y la demanda muchas veces dificultan mantener inalterables estos elementos, los costes y las circunstancias económicas no entienden mucho de ética y valores.



**Escrito por**  
Luis F. Prieto

# DIVERSIFICACIÓN Y NUEVAS OPORTUNIDADES

**CB.** La movilidad está cambiando rápidamente. ¿En qué áreas cree que están las grandes oportunidades de negocio para las empresas de autobuses más allá del transporte tradicional?

**Juan Pablo Fajardo:** Tengo claro este modelo de negocio de poner vehículos nuevos con precios astronómicos, para trabajar doscientos días al año con personal de año completo en contratos de ciento setenta días. Todo esto es muy mala ecuación. Pensar muy en corto plazo, que si mi pueblo tiene playa es mejor que uno de interior, o que mi conductor cobre propinas de un cliente oriental que me paga un poco más que la competencia es la fórmula de un refresco conocido de cola, pero es descorazonador. Hay muchas empresas y muchas realidades paralelas, pero la movilidad y la tecnología no las entienden, creo no estamos nada preparados para los cambios. El transporte de mercancías ha dado pistas de lo que ocurrirá a los transportistas tradicionales. Llegará un momento que será imposible continuar.

Si el empresario familiar no tiene mirada a largo plazo, consciente de sus limitaciones o circunstancias reales del mercado que obligan a colaborar, construir sinergias y no pensar simplemente en mantener contratos inviables por tradición o incertidumbre, nos encontraremos incapaces de mantener estructuras y, llegado el momento, sean algoritmos quienes nos dirijan, alquilen nuestros medios y nos elijan, porque no fuimos capaces de ceder o construir proyectos con quienes pueden complementarnos sin ceder o rebajar nuestro patrimonio.

## ESCASEZ DE CONDUCTORES

**CB:** Escasez de conductores. La falta de conductores es una de las mayores preocupaciones del sector. ¿Cómo está afectando a su operativa diaria y qué soluciones cree que deberían abordarse a nivel empresarial y administrativo?

**Juan Pablo Fajardo.** Pues muy preocupante, la tasa de relevo no se podrá cumplir en los próximos 10 años, es cierto que las carencias no son comparables al transporte de mercancías. Las jornadas y turnos del autocar tienen mayor estabilidad y permiten mejor grado de conciliación familiar respecto al largo recorrido de las mercancías.

El transporte discrecional requiere implicación y trato con público que no siempre es bien entendido, pero la estabilidad y los contratos de larga duración, debería ser atractivos para unas nuevas generaciones que en otros sectores deben sortear condiciones más discontinuas.

Cuando en la construcción se dan paradas sectoriales se producen cierres empresariales y aumento de precariedad, mientras que el transporte en general y viajeros en particular, la tasa de cierres empresariales o precariedad es mínimo. Además, es preocupante el crecimiento descontrolado del absentismo laboral. El daño económico directo va encaminado a los 18.000 millones de euros, los costes indirectos mejor no pensar, un millón y medio de personas falta a su trabajo a diario, son cifras apabullantes. Por supuesto que hay situaciones médicas que lo requieren y las incapacidades deben diagnosticarse antes, es frustrante que un enfermo diagnosticado de leucemia o víctima de ictus o infarto de miocardio tenga que esperar 18 meses para ser revisado por tribunal médico que decida su aptitud para una labor tan estresante, y de responsabilidad, como es conducir un autocar con viajeros.

