

Entrevista

Mario Arturo Molina Casares

Vicepresidente de Grupo Aviomar

ENTREVISTA POR

C.P.C. JOSÉ LUIS BURGOS GARCÍA

INTEGRANTE DE LA COMISIÓN DE REVISTA DEL IMCP

JBURGOS@GOVA-NET.COM

Licenciado en Administración de Empresas y Máster en Mercadotecnia por la Universidad Anáhuac.

Cuenta entre sus negocios con muelles de cruceros, transbordadores de carga y pasaje en Cozumel; hotelería, desarrollos inmobiliarios, turismo receptivo del mercado de cruceros y clubes de playa.

¿Cuáles han sido los problemas ante la pandemia como empresario?

Uno de los principales problemas en términos generales fue la incertidumbre a escala mundial y local referente a esta enfermedad, ¿cuánto duraría? ¿Las medidas eran suficientes o excesivas? ¿Cuáles eran los medios de transmisión, etc.? Al no saber al principio de la proporción del reto tampoco podíamos saber en ese momento el tamaño de las medidas a tomar.

Al desconocer la magnitud de la problemática resultaba imposible para muchas empresas entender los impactos económicos que esto representaba llevando a los empresarios a tomar decisiones a corto plazo que requerían decisiones a largo plazo y viceversa.

Adicional a lo anterior, la caída drástica de la demanda de algunos servicios (o en algunos casos el aumento de la misma) generó distorsiones importantes del mercado que llevaron al absurdo los precios de algunos insumos por la especulación, pero también en los casos de las empresas de servicios de componente de costos fijos el costo promedio

Conocemos la resiliencia del mercado y todo parecía indicar que se recuperaría en cuanto se encontrara la vacuna

por servicio se disparó a niveles superiores de los precios cobrados, llevando a pérdidas operativas y a un estancamiento económico a la vez que persiste el alza de los precios y el aumento del desempleo, similar a una estanflación.

Por lo tanto, dependiendo de la estructura de costos de las empresas, la caída abrupta de la demanda generó efectos inflacionarios importantes, reflejados en mayor medida en las empresas de bienes y servicios.

Algunos servicios se volvieron más valiosos y hubo grandes ganadores y perdedores: el Internet y el *streaming* fueron uno de los grandes ganadores de la pérdida de movilidad y el sector de turismo y del transporte, uno de sus grandes perdedores.

En el giro de sus empresas dedicadas al transporte marítimo de personas, servicios de muelle a cruceros y al turismo mediante *tours* e instalaciones propias de actividades acuáticas al turismo, ¿cómo ha afectado la pandemia?

Como te comentaba, el gran perdedor en la pandemia fue el mercado del turismo y transporte, no tanto por el virus, sino por la pérdida de movilidad, las empresas de autobuses, barcos, aerolíneas y toda su

cadena productiva se vieron severamente afectadas. En muchos casos las pérdidas generadas en un periodo de tiempo corto sobrepasaban con creces las expectativas de utilidades de los siguientes años, lo que hacía inviables muchos negocios, es así como muchas empresas turísticas cerraron (las que pudieron), pero las de transporte que también tienen un componente de esencialidad nos vimos imposibilitados a detener a 100% las operaciones y, en muchos casos, una disminución operativa no necesariamente refleja una disminución proporcional de los egresos en este mercado.

En el caso de los cruceros, no solo fue impactado en su totalidad, sino que, además, por cuestiones de regulación y características fueron de los primeros mercados en cerrar totalmente y de los últimos en abrirse, alargando el periodo de crisis. El transporte marítimo de personas llegó a decaer 97% y actualmente apenas estamos recuperando 80% de los niveles similares a 2019, pero tenemos encima las pérdidas acumuladas de casi dos años, que no fueron pocas.

Una de las ventajas con las que contamos como grupo es que tenemos un muy bajo nivel de apalancamiento. No es que el crédito no sea una forma de rápido crecimiento, pero también puede ser la piedra de molino atada al cuello en épocas de crisis, cosa que le pasó a las empresas que se arriesgaron con créditos para lograr crecimientos rápidos.

El apalancamiento puede ser una forma de rápido crecimiento y rápida rentabilidad cuando todo está bien, pero cuando las cosas van mal se vuelven en tu contra.

Un factor, el cual no puedo omitir, es el sentimiento generalizado del cliente de incomodidad, de desasosiego, de desesperación ante la situación. Eso genera clientes más complejos y un reto adicional en el servicio al cliente.

¿Cuáles han sido las estrategias para seguir impulsando al turismo aun con el confinamiento por la pandemia y sus consecuencias?

Una de las ventajas de ser un veterano del mercado es que por inédita que sea esta situación hemos aprendido de situaciones similares: huracanes, [virus] A (H1N1), la crisis inmobiliaria y financiera de Estados Unidos.

Por lo tanto, sabíamos lo que había que hacer, solo que esta vez fue más difícil hacerlo por la magnitud del reto.

Igualmente, conocemos la resiliencia del mercado y todo parecía indicar que se recuperaría en cuanto se encontrara la vacuna, cura o se perdiera el miedo a la enfermedad, lo cual está sucediendo poco a poco.

Hoy te puedo decir que **muchos de esos empleados han retornado** a sus lugares de trabajo

Por lo tanto, dependiendo del giro, la empresa ha decidido diferentes estrategias; por ejemplo, se está invirtiendo en un muelle moderno para cruceros en Cozumel en el cual se aprovechó el tiempo de pandemia para la innumerable cantidad de requisitos que se tienen que cumplir y pretendemos que el muelle esté listo en el momento justo en que va a ser requerido.

Se han evaluado proyectos que, si bien pueden aprovechar la experiencia en otros mercados, pretenden diversificar el negocio y a nosotros nos ha servido ver esto como una oportunidad para nuevos proyectos.

Como empresario, ¿cómo ha afectado a la cadena de suministros la pandemia?

Como también comenté, si eres una empresa que produce una cierta cantidad de artículos o servicios en los cuales tengas un porcentaje de costos fijos determinado, al caer la demanda de este costo fijo se tendrá que reflejar en menos productos y, por lo tanto, tendería a aumentar el precio ante el aumento del costo unitario. Por otro lado, la demanda disminuye.

La conclusión fue sencilla: los servicios y productos más elementales y con menos competencia tuvieron una mayor inflación que aquellos en que no pudieron reflejar el impacto de la pandemia en su estructura de costos. Dicho de otra forma, el que pudo ajustó sus precios y como empresarios sabemos que no podemos subsidiar por tiempos prolongados, ya que eso significaría la extinción de la razón de negocio y el negocio mismo.

En los otros giros que están alineados a la economía local, regional e internacional, ¿cómo ha impactado la pandemia?

Supongo que este efecto es a nivel general, habrá presiones inflacionarias enormes en 2022, seguramente veremos aumentos drásticos. Creo que aún no hemos dimensionado todos los efectos, tanto directos como indirectos.

¿Ha tenido que prescindir de trabajadores ante la falta de ingresos, si es que los hubo, o qué estrategias ha realizado en cuanto a su plantilla de personal?

Creo que has llegado a una de las partes más difíciles de la pandemia: el tener que prescindir de colaboradores, muchos de ellos con bastantes años con nosotros.

Te comenté que los ingresos se volvieron prácticamente cero en todos los negocios turísticos y que en los de transporte, los gastos sobrepasaban los ingresos por mucho.

Si la expectativa era que la crisis duraría poco, la decisión hubiera sido aguantar sin despedir; si la expectativa hubiera sido media, pues en muchos casos no tendría razón pagar liquidaciones y volver a contratar tres o cinco meses después, pero si la expectativa era larga la decisión era inevitable y necesaria: la empresa tendría que sobrevivir para poder ofrecerle a sus empleados remanentes y futuros, la posibilidad de seguir trabajando.

Por lo tanto, lo que nosotros vimos como un panorama evidente ante lo que había pasado en Europa nos llevó a tener que prescindir de un porcentaje alto de los empleados y del restante convenir sueldos reducidos mientras permanecían en su casa sin trabajar.

La instrucción fue difícil pero clara, a los empleados que causaran baja se buscaría resarcirlos económicamente, a cada uno de ellos los directivos de la empresa les explicarían personalmente la situación, plantearían las opciones y la posibilidad de recontratación apenas se estuviera en posibilidad y se mantendrían los empleados estrictamente necesarios o los que por su conocimiento y experiencia fueran difícilmente reemplazables a corto plazo.

Hoy te puedo decir que muchos de esos empleados han retornado a sus lugares de trabajo, no quiere decir que la situación esté fácil aún, pero ya nos permitió ir reintegrando a muchos de ellos y con un gran agradecimiento por su entendimiento y solidaridad.

¿El Servicio de Administración Tributaria les ha respondido y les ha apoyado para poder seguir una empresa productiva?

Te puedo decir que hay funcionarios de gobierno honorables y comprensivos que ante la vista de la situación y dentro del marco de la Ley han permitido soluciones. Pero no es un tema de pandemia, es un tema de tener funcionarios profesionales y capacitados que vean al contribuyente como un socio estratégico y no como un enemigo. En los casos de los nuevos proyectos, hemos encontrado un apoyo congruente.

Creo que nos hubiera gustado que se subsidiara en forma alguna con los sueldos de los empleados, por ejemplo, o un subsidio al combustible en el transporte, pero no se logró ninguna situación similar, aunque también hay que ser congruentes y entender que el gobierno también resintió los efectos de la pandemia y enfrentó un enorme reto.

En su opinión, ¿qué sigue después de la pandemia, ya que algunas personas comentan que llegó para quedarse?

No soy doctor, pero supongo que sí; no será la pandemia agresiva del pasado, será una enfermedad más como el [virus A] (H1N1), que ya casi ni hablamos de él, por ejemplo. Veremos nuevas variantes y lo mejor que nos puede pasar es una variante menos letal y peligrosa, pero altamente contagiosa que funcionará de vacuna natural. Las enfermedades son procesos que tienden a estabilizarse y esperemos que este sea el caso.

¿Cuáles han sido los aprendizajes que le ha dejado la pandemia hasta el momento como empresario y en sus empresas?

1. Hay que ser prudente con los niveles de apalancamiento financiero.
2. Mi mejor ventaja: mi gente.
3. Expandir y diversificar.
4. Aprovechar las nuevas oportunidades.
5. Una relación honesta y franca con los empleados es necesaria, hay situaciones [...] [en las que se requiere] hablarles con el corazón y no solo de negocios.

Por favor, ¿puede darnos algunas conclusiones sobre las estrategias o algún punto de vista que quiera aportar para los lectores de nuestra revista?

No creo que estuviéramos preparados para lo que pasó, sin embargo, sería ilógico pensar que alguien estuviera preparado. Ni había forma de evitarlo ni evadirlo. Pero como todo, de las situaciones difíciles puedes tomar dos posiciones en la vida: que hemos perdido mucho estos dos años o que hemos ganado mucho conocimiento empresarial, familiar y personal. Posiblemente ambas sean ciertas, pero si no capitalizamos lo ganado entonces podremos decir que sí perdimos mucho.

2022 seguirá siendo un año de retos, de crisis, pero también de oportunidades. Los retos presentarán nuevas formas de hacer las cosas y se pueden abrir nichos interesantes. Asimismo, será un buen año para el turismo, ya que la gente desea salir, desea olvidar el encierro.

Lic. Mario Arturo Molina Casares, muchas gracias por concedernos esta entrevista para la revista Contaduría Pública del IMCP. 