

Entrevista con Javier Fuentes, CEO y Fundador de GRUPO ARTE

Me gustaría poner un poco de ARTE en el sector del transporte de viajeros



El sector del transporte confunde la competencia con el arte de la guerra, pero la batalla del "todos contra todos" y el "salvase quien pueda" no beneficia a nadie.

HACE UN AÑO dejaste de trabajar en la operadora ARRIVA ¿Qué pasó?

Steve Jobs decía que "los puntos solamente se unen mirando hacia atrás". Haber sido leal a mis principios y valores me ha permitido de nuevo conectar con la creatividad y la creación de nuevas ideas y proyectos.

He escuchado muchas versiones en el sector ¿Puedes contarlas?

Decía Séneca que "nada nos enreda en males mayores que el atenernos a los rumores". Hay gente muy ociosa que debería trabajar más y hablar menos.

¿Qué supuso dejar ARRIVA?

Siempre estaré agradecido a ARRIVA pues adquirió la compañía de mi familia. También es justo

decir que en diez años multiplicamos su tamaño por tres a base de mucho trabajo y esfuerzo. Los primeros años fueron increíbles. Aprendí mucho pues tuve la suerte de conocer muchos países y sus sistemas de transporte. Pero, la vida son etapas. Y en esta estoy a tope con mucha ilusión y unas ganas inmensas.

¿Te arrepientes?

No, en absoluto. Nunca me habría perdonado traicionar mis principios. Comprendo que converger los intereses de todos los agentes económicos es muy complicado, y por ello cada uno tiene que tomar las decisiones que cree más acertadas.

¿Por eso creaste tu propio negocio?

Sí, cuando tomé la decisión de salir de ARRIVA tenía claro que mi

futuro pasaba por liberar toda la energía creativa creando mi propia compañía. Tengo muchas ideas y nuevos proyectos para compartir con aquellas empresas que los vean interesantes.

Un reto profesional importante ¿supongo?

Un reto ilusionante que me motiva cada mañana de forma apasionada y como decía el empresario y escritor japonés Robert Kiyosaki "la pasión es siempre el inicio del éxito".

Fuiste el inventor de Teatro Bus ¿Qué ha pasado con este negocio?

Siempre expliqué que Teatro Bus lo visioné conjugando mi vida profesional y mi vida personal. Surgió de mi amor por el transporte desde niño y mi pasión por la literatu-

ra. Acercar el teatro a la gente era una idea fantástica y el mercado lo aceptó rápidamente. Teatro Bus sigue en la actualidad.

¿Sigue en manos de ARRIVA?

Sí, yo fui el inventor, pero ARRIVA fue el inversor y mecenas del proyecto. Era lógico que lo siguiera desarrollando

¿Ya no tienes nada que ver con Teatro Bus en este momento?

En España y Europa no tengo nada que ver, puesto que es ARRIVA quien tiene ahora todos los derechos legales sobre la marca y la patente industrial. A nivel personal como inventor, lo patenté también en USA y México, donde espero que en el futuro se pueda también implantar la idea.

¿Crees que Teatro Bus seguirá teniendo tanto éxito como tuvo hace años?

Teatro Bus es una idea fantástica ya que tiene cientos de aplicaciones en el mercado. La clave es dar con las adecuadas.

¿Te has retirado del sector o sigues trabajando en él?

Continúo trabajando pero de otra manera. Intento desarrollar nuevas ideas con aquellas empresas que ven en ellas algún tipo de beneficio.

¿Qué significa ofrecer Soluciones Creativas?

Supongo que lo dices porque es el apellido de mi compañía. Significa romper con el paradigma de lo establecido. Como decía Einstein "si te empeñas en hacer siempre lo mismo, siempre obtendrás los mismos resultados".

¿Pero las ofreces en el sector del transporte de viajeros?

Algunas empresas ya confiaron en algunas de nuestras soluciones creativas. Para incrementar sus

El sector, salvo las pocas islas paradisíacas que aún no conocen la competencia porque no han salido nunca a concurso, ha madurado y por ende sufre sus consecuencias

ventas, para fortalecer sus lazos familiares, para saber lo que vale su empresa, para venderla... hay muchos campos para ser creativo.

¿Crees que el sector necesita soluciones creativas?

Pues a tenor de lo que veo a mi alrededor creo que sí. Todos los sectores maduran entre los 20 y 30 años. Y el transporte, también lo ha hecho, a pesar de su mayor protección jurídica dentro de una economía de mercado. El sector, salvo las pocas islas paradisíacas que aún no conocen la competencia porque no han salido nunca a concurso, ha madurado y por ende sufre sus consecuencias.

Te veo algo pesimista con el sector ¿Qué problemas ves?

Los habituales de los océanos rojos en sectores maduros: a) precios bajos, incluso por debajo de coste b) reducciones irracionales o temerarias de tarifa en las licitaciones públicas c) nula negociación en las condiciones de contratación d) competencia desleal e) reducción de costes hasta límites insospechados...

¿Y qué soluciones se te ocurren?

Michael Porter señalaba la necesidad de ser líder en costes, diferenciarte de tus competidores o especializarte. Sin embargo, cuando la teoría de la mano invisible de Adam Smith no funciona y se produce el inevitable "fallo del mercado", solo la autoridad garantista de Keynes puede arreglar la situación... pero cuando tampoco funciona, por unas u otras razones, solo el propio sector puede mejorar su propia situación. Solo un plan estratégico puede aliviar la situación actual

¿Cuéntanos brevemente qué es ARTE?

Escogí este nombre por lo que el propio nombre significa ya que explica muy bien el tipo de proyecto que tengo en la cabeza. Pero también porque son las siglas de las 4 divisiones de la empresa: A (Asesores) R (Respuestas) T (Transporte) y E (Enigmium)

La A de Asesores, supongo que es la división donde trabajáis acciones como la del Protocolo Familiar que vimos hace poco ¿no es así?

Sí, efectivamente la asesoría a empresas familiares es uno de nuestros fuertes. Conseguí el título de Doctor por la UAM estudiando la problemática familiar de las empresas de nuestro sector, lo cual llevo a mucho orgullo.

¿Qué es realmente un Protocolo Familiar?

Es un documento en el que se regulan todos los aspectos propios y exclusivos de una empresa familiar para evitar problemas entre los miembros de la familia, especialmente cuando llega el momento de la sucesión generacional.

¿Se lo recomiendas a todas las empresas familiares del sector?

Sin duda alguna, es una herramienta que puede evitar muchos problemas de alto "coste emocional" para las personas. Dejar de hablar con un familiar al que amas es de las cosas más frustrantes y tristes que existen en la vida.

La R de Respuestas, no la entiendo muy bien ¿Qué significa?

Dar respuesta a cualquier proyecto que necesite la empresa para resultar diferente en el mercado. Como



decía Gay Kawasaki (discípulo de Steve Jobs) en el tiempo actual: "O eres diferente, o eres barato".

Ponme un ejemplo que hayas hecho para el sector del transporte

Pues desde crear y editar un libro personalizado para conmemorar un evento importante en la empresa a grabar un video-clip con canción incluida a medida para promocionar un producto y la empresa en general.

Por fin la T de Transporte ¿Qué servicios prestas en esta división?

Llevo 25 años de experiencia en el sector y he tenido la suerte de conocer todas las modalidades del transporte (urbano, regular y discrecional), tanto en España, como en otros países europeos. Creo disponer del suficiente "know-how" y "expertise" para ayudar en cualquier proyecto de transporte.

Servicios como plataforma comercial de transporte ¿Qué es eso?

La mayor parte de mi carrera profesional ha sido en el transporte discrecional, lo que me ha brindado un importante bagaje comercial y red de networking.

¿Algún proyecto estratégico que hayas realizado en el sector este año?

Hemos realizado varios en menos de un año de vida, pero me siento especialmente orgulloso haber llevado el proceso de venta de SANFIZ, una empresa histórica del sector discrecional de Madrid. Valoré la compañía, realicé su cuaderno de venta y efectué una ronda de

negociación que fructificó con éxito en una empresa de gran solvencia como HIFE.

¿Es fácil valorar una empresa?

Valorar una empresa no es una tarea sencilla ya que no se trata de una ciencia exacta. AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración) señala más de 40 métodos diferentes.

¿Cómo se valora una empresa de transporte de viajeros?

No hay mucha diferencia conceptual por sectores de actividad. Existe cierto consenso académico y profesional por la mayor idoneidad del "Método del Descuento de Flujos de Caja", pero a mi me gusta contrastarlo con otros métodos.

¿Qué significa la expresión EBITDA de la que todo el mundo habla?

Son las siglas de las palabras inglesas "Earnings Before Interests Taxes Depreciation Amortization". Es una magnitud habitualmente utilizada como expresión del flujo de caja por su utilidad, aunque a veces discutida.

¿Y cómo se sabe por cuánto hay que multiplicarlo? Siempre se escucha eso de n veces el EBITDA ¿Puedes explicarlo para el transporte?

El método de los multiplicadores es una "aberración" pues no tiene ningún sentido como tal. He visto compañías de transporte valoradas a 3 veces y otras a 9 veces. Depende de muchas variables. Solo son referencias.

¿Qué significa Goodwill? También lo oigo mucho.

El Goodwill es el activo intangible que teóricamente está reflejado en el negocio o que puede estarlo en un futuro. La cartera de clientes, el valor de marca, la reputación...

¿Estás trabajando en algún nuevo proyecto de transporte?

Sí, en un proyecto precioso que aún no puedo contar. Puedo adelantar que me encanta por su contribución y valor social. Espero hacerlo realidad pronto con un operador de transporte de gran solvencia y reputación comercial.

¿La E es de Enigma Bus? Hace poco publicamos un proyecto que habías montado con GRUPO SEPULVEDANA...

La E es de ENIGMARIUM. Nuestra división más innovadora. Es un portal de "juegos enigmáticos interactivos". Más de 10.000 jugadores ya lo han hecho. Tenemos corresponsales en todas las ciudades de España. El "Enigma Bus" sirve para llevar a nuestros clientes a los sitios de juego. Tenemos un acuerdo con Grupo Sepulvedana que es un operador centenario con el que nos entendemos muy bien.

Suena a los juegos de Team Building que hacen las empresas ¿algo así?

Sí, las empresas utilizan nuestros juegos para acciones de "Team Building" y para mejorar transversalmente algunas competencias profesionales como el liderazgo, la toma de decisiones, la competitividad...

¿Esta división tiene algo que ver con la Escuela de Formación que teníais en ARRIVA ESFERA?

Nada en absoluto. La única semejanza sería que nuestros juegos y dinámicas prácticas se utilizan también en formación.

“El modelo de transporte español es bueno “en espíritu” pero en la “forma” ha sido un auténtico desastre”

¿Ofreces cursos en el sector del transporte?

Tenemos un seminario práctico sobre el trabajo en equipo para mejorar los resultados. Es una dinámica en la que demostramos cuantitativamente sus ventajas. Tiene un poco de todo: cine, teatro, sentido del humor, pruebas de la NASA...

¿Crees que el sector necesita formación?

Sin duda. Creo que es una asignatura pendiente a todos los niveles: propietarios, directivos, mandos intermedios, conductores... Todo el mundo necesita aprender y actualizarse.

¿En qué ámbitos lo necesita más?

Pues creo que hasta ahora el enfoque ha sido muy sectorial y jurídico. Sin embargo, se han descuidado aspectos esenciales como la formación financiera o comercial.

¿Estarías interesado en retomar la gerencia de alguna empresa de transporte teniendo en cuenta que has estado toda tu vida?

En este momento de mi vida, creo que puedo ser más útil desde ARTE. Necesito dar rienda suelta a mi creatividad. Y para eso se necesita la libertad de ser dueño.

¿Volverías a ARRIVA o algún grupo multinacional?

La vida da muchas vueltas, nunca se sabe. Conocí casos en ARRIVA de directivos que regresaron tras marcharse algún tiempo. Todo en la vida tiene sus pros y sus contras.

Hemos respetado el formato de la última entrevista que te hice por tu libro 50 Filosofadas sobre Transporte, Economía y Sociedad ¿Qué filósofo utilizarías para describir la situación del transporte español?

Me encanta la pregunta. Sin duda Tomas Hobbes y su “guerra de to-

dos contra todos”. Pero también la “resignación estoica” de Séneca con la que el sector afronta la situación y la necesidad pitagórica de buscar “armonía en los números”.

¿Y para la economía?

Sin duda Guillermo de Ockham y su “principio de economía”. La economía necesita emprendedores con énfasis en la acción y no teóricos. Menos Power Points, Excels, Proyecciones ... y mas realidad.

¿Y para la sociedad española?

Tras lo visto recientemente en Cataluña, me quedaría con “el relativismo moral” de Protágoras y la necesidad de “la virtud aristotélica del término medio”. La Constitución Española es un punto medio de entendimiento entre posturas extremas.

¿Estás escribiendo algún nuevo libro?

Sí, utilizando un formato similar a 50 Filosofadas, pero en esta ocasión a través de los 50 mejores libros de la historia para tratar algunos de los “pecados de nuestra querida España”

¿Y tu novela?

Recuerdo que me lo dijiste la última vez que nos vimos... Escribir una novela no es igual que escribir un libro de negocios o un ensayo. Requiere mucha más disciplina literaria y mucho más tiempo.

Y sobre el sector ¿Estás escribiendo mucho?

Acabo de escribir un artículo sobre la situación del sector desde un punto de vista competitivo titulado “Adam Smith se equivo-

caba... y el sector del transporte también”.

¿Algún estudio sobre el sector?

Si el sector quiere salir de la situación en la que está, o exige a la Administración el rol keynesiano de “autoridad garantista” o trabaja de una vez por todas en un plan estratégico.

Un plan estratégico para el sector ¿Sueño o realidad?

Sueño porque siempre se dice y nunca se hace, pero como no se haga realidad pronto, pasará lo que ha pasado en otros sectores. La expectativa de conseguir un beneficio razonable con la actividad tradicional será cada vez más difícil.

¿Y de qué depende conseguirlo?

Demasiados intereses en juego para llegar a un acuerdo consensuado, pero mientras aquí el sector se pelea internamente, hoy se ha publicado un artículo en el que la CE solicita la liberalización de todos los tráficos interurbanos como en el resto de Europa.

¿Y qué te parece?

El modelo de transporte español es bueno “en espíritu” pero en la “forma” ha sido un auténtico desastre. La situación de judicialización permanente que vive el sector produce sonrojo y vergüenza. Es una clara muestra que las cosas no se han hecho bien en los últimos años.

¿Algo más que añadir?

Nada más, salvo como siempre, dar las gracias a todos aquellos lectores que hayan llegado al final, regalándonos su tiempo. ■

“La situación de judicialización permanente que vive el sector produce sonrojo y vergüenza”