



JAVIER FUENTES, socio-director general de la firma

“GRUPO ARTE HA AYUDADO A MUCHAS EMPRESAS FAMILIARES ENTRE 2020 Y 2021

El equipo de profesionales de Grupo Arte Soluciones Creativas se precia de haber ayudado a muchas empresas entre este año y el pasado, lo que les ha llevado a triplicar sus resultados. En la presente entrevista, Javier Fuentes, socio-director general de la consultora, expone los secretos del éxito.

Por Miguel Sáez

Autobuses & Autocares: ¿Qué tal, Javier? ¿Cómo estás?
Javier Fuentes: Todo bien. Dando gracias. He tenido la suerte de esquivar al bicho y no tener ninguna desgracia importante durante la pandemia. La verdad es que de momento me siento un auténtico privilegiado.

A&A: ¿Y qué tal a nivel profesional?

J.F.: Pues te diría que más afortunado todavía. El maldito coronavirus ha sido una lacra para la economía en general y para la mayoría de las empresas, pero como en cualquier crisis ha habido sectores económicos en los que ha sucedido todo lo contrario

► Grupo Arte ayuda a las empresas familiares a la construcción de un protocolo que sirva de base para el futuro



La crisis sanitaria ha originado numerosos problemas, incluso algunos que no existían.

“Hemos construido un esquema de negociación justo y razonable para las dos partes, vendedor y comprador”, afirma Javier Fuentes.

(tecnología, alimentación, salud...). Estos sectores han crecido a doble dígito. Y a nosotros nos ha pasado lo mismo. Me da un poco de pudor decirlo, pero hemos triplicado los resultados desde la pandemia.

A&A: ¿A qué atribuyes un crecimiento tan importante?

J.F.: Básicamente, porque la mayor parte de nuestros servicios de consultoría están dirigidos a ayudar a las empresas en situaciones de incertidumbre y cuando tienen dificultades. Y esta crisis ha originado numerosos problemas, inclusive algunos que no existían o al menos que nunca se habían manifestado.

A&A: ¿Por ejemplo?

J.F.: Creo que nadie, al menos en nuestro país, había vivido una situación así. Nadie podía imaginar que de la noche a la mañana se podría pasar a tener una demanda igual a cero. Y mucho menos que podía estar prohibido prestar servicio, aunque se tuviera la oferta totalmente disponible. O tener que estar encerrado. Nadie en su sano juicio habría podido pensar algo así. Esta situación inaudita ha provocado problemas de todo tipo, económicos, financieros y laborales, pero también psicológicos, pues mucha gente se ha cuestionado la forma de vivir.

De hecho, muchas personas que vivían a un ritmo profesional frenético, sin pararse a pensar ni un solo momento en su forma de vida, ha vivido de cerca la muerte de sus seres queridos. Y esto irremediablemente influye en el ánimo vital. Sobre todo, lo hemos notado en empresarios de avanzada edad sin una línea sucesoria clara.

A&A: ¿Eso ha influido en vuestro crecimiento?

J.F.: La mayor parte de nuestros servicios se basan en ayudar a las empresas familiares a reflexionar estratégicamente sobre su continuidad. En caso positivo, les ayudamos a la construcción de un protocolo familiar que sirva de base para el futuro. En caso de

que la continuidad no sea viable por la razón que sea, les ayudamos a valorar su legado empresarial y a intentar obtener una venta razonable que haga justicia a tantos años de trabajo y esfuerzo. Y ambas situaciones se han producido con la pandemia: discusiones entre socios familiares y decisiones de venta de la empresa familiar.

A&A: Claro que el sector se ha visto muy afectado por la situación que vivimos, pero ¿cómo ayudáis al empresario a afrontar el difícil futuro que tiene por delante?

J.F.: Tenemos una conferencia que lleva por título “La decisión más estratégica de la empresa familiar: Continuar... o vender”. La hemos impartido en numerosas asociaciones (Anet, Fecav, Direbús o Aetiva) con notable éxito. Recuerdo más de 100 asistentes en una de ellas. Se nota que la gente tiene mucho interés por el tema. En otros sectores, la cosa está más nivelada. En el sector del transporte hemos trabajado mucho más la reflexión de no continuidad (valoración y posible venta) que la de continuidad (protocolo familiar). Creo que uno de los problemas del transporte es que el empresario no para nunca. No tiene tiempo para pensar en el futuro. Sólo piensa en sacar el trabajo del día a día. Y eso, tarde o temprano, pasa factura.

A&A: Ya que estáis trabajando en ello, ¿se han vendido muchas empresas en el sector?

J.F.: Es una información algo sensible, por lo que no puedo darte nombres (aunque en este sector se sabe todo), pero desde la fundación de Grupo Arte hemos ayudado a más de 20 empresas a conseguir su venta en diferentes sectores. Y lo hemos hecho de una forma justa y razonable para las dos partes en juego. Me gusta ser un evaluador neutral y hacer una valoración académica según establece la ciencia económica. Y ayudar a conseguir un acuerdo beneficioso para quien vende y para quien compra. Esta es

Grupo Arte ha triplicado sus resultados desde la pandemia.



la clave de la negociación. Y honestamente, creo que la primera parte (valoración) la pueden hacer más o menos bien muchos colegas de profesión, pero para la segunda (negociación) se necesita conocer el sector y tener mucha empatía negociadora. Creo que esta habilidad en la negociación es lo que nos diferencia claramente.

A&A: ¿Qué significa tener habilidad negociadora?

J.F.: Siempre pongo un ejemplo muy práctico. Participé en muchos foros de discusión durante la pandemia sobre cómo evaluar empresas en el contexto actual de crisis mundial. ¿Debe de hacerse con los resultados que obtenía la empresa antes del coronavirus o con los resultados actuales? ¿Qué es lo más razonable? ¿Crees que vendedor y comprador opinarán lo mismo? Nosotros, tras darle mucho al coco, hemos construido un esquema de negociación justo y razonable para las dos partes, vendedor y comprador. Ya hemos cerrado varias operaciones de las que estamos muy orgullosos.

► **“Pensar sólo en sacar el trabajo del día a día, tarde o temprano, pasa factura”**

A&A: ¿Habéis conseguido vender empresas tras la pandemia?

J.F.: Claro que sí. Hay mucho movimiento en el mercado y en el sector. Por ejemplo, antes del verano, firmamos la compra-venta de una empresa de unos 30 autobuses en el sector del transporte, y hace unas semanas otra de más de 10 millones de facturación en el sector de la siderurgia. Esta última a un fondo de inversión.

>

novedad
2021

¿Reclamaciones de conductores?

¿Sabías qué...?

- La reclamación media de un conductor supera los 12.000 €
- El número de reclamaciones de conductores se incrementó un 300%
- El 80% de las nóminas de los conductores están mal confeccionadas
- Inspección de trabajo incrementó las inspecciones a empresas un 75%

ALD
acuerdo laboral digital

+ tocho**lab**

ALD: Una respuesta clara a todos los retos que, en materia laboral, una empresa del sector del transporte por carretera necesita.

Obtenga el mayor provecho posible de sus sistemas de información



El teletrabajo ha venido para quedarse.



La pandemia ha afectado gravemente a la salud del transporte de viajeros.



Javier Fuentes y el director de Autobuses & Autocares, Miguel Sáez.

► “La experiencia nos ha enseñado mucho y ya sabemos cómo hacer para conseguir una buena valoración”

A&A: ¿Hay mucha diferencia entre el transporte y otros sectores?

J.F.: La principal diferencia reside a la hora de valorar. En esta etapa, las empresas del sector son más perezosas. Probablemente por la escasez de tiempo y la rigidez del día a día. Le dedican menos tiempo a complementar la información financiera, siendo como siempre decimos, uno de los aspectos claves. Ningún analista conoce la empresa por dentro como el propio empresario. Pero la experiencia nos ha enseñado mucho y ya sabemos cómo hacer para conseguir una buena valoración. Hemos diseñado un método muy parametrizado con el que nos encontramos muy a gusto.

A&A: ¿Qué es lo que hace diferente a ese modelo?

J.F.: Precisamente, su propia existencia y la información que nos proporciona. Nos damos cuenta rápido en qué etapa se encuentra la empresa a efectos de poder realizar una buena valoración. Y, por supuesto, el enfoque único y exclusivo de nuestro modelo. Lo hemos diseñado para “ir al grano”. Para que ninguna de las partes pierda su tiempo. Por eso, hacemos una valoración totalmente académica (neutral) que explicamos en detalle al vendedor para que entienda bien el “valor objetivo” de su empresa. Lo hacemos por cuatro métodos diferentes y le explicamos “cada paso” de la valoración. Nunca en mis 20 años de profesión en el transporte ví hacerlo así. Y aseguro que eso se nota.

A&A: ¿Es fácil conseguir un acuerdo entre vendedor y comprador?

J.F.: Si se actúa como digo, creo que sí. Ambas partes tienen que comprender que el valor de la compañía se ha estimado con rigor académico. Para mí, esa es una de las claves. Cuando esto se entiende, todo es más fácil. La inflexibilidad de “posturas caprichosas” enrocadas desaparece. A partir de ahí, desde el respeto al valor obtenido con métodos oficiales, todo es negociable y entendible.

A&A: ¿Habrá muchas más operaciones en el corto/medio plazo?

J.F.: Sin duda alguna. Primero, porque en los próximos años van a tener lugar numerosos procesos de sucesión que no van a encontrar continuidad en la siguiente generación. Y segundo, por las razones “espirituales” que han aparecido con la crisis. Como he comentado, hay empresarios que van a adelantar su retiro laboral para intentar disfrutar un poco más en la última parte de su vida.

A&A: ¿Sois optimistas con el sector?

J.F.: Sí, lo somos. La actividad del transporte de viajeros siempre será esencial en cualquier sociedad. La necesidad de movilidad irá reapareciendo poco a poco, si bien con ciertos cambios y transformaciones. Por ejemplo, el teletrabajo ha venido para quedarse y reducirá la demanda laboral. Pero podrán aparecer otro tipo de demandas si se trabaja en innovación. Y creo que es donde el sector debe trabajar más: en crear demanda y en ser imaginativos. Es un sector muy maduro y no queda otra.

A&A: ¿Algo más que añadir?

J.F.: Que nos sentimos privilegiados por nuestros resultados, pero también creo que durante estos cinco años hemos hecho un gran trabajo y nos hemos ganado un buen nombre. Ya somos un equipo estable de más de 10 consultores que aportamos soluciones en las cuatro principales áreas de la compañía: Empresa Familiar, Procesos de Compra-Venta, Licitaciones Públicas y Formación Directiva. Estamos orgullosos de estar presentes en numerosos foros empresariales de nuestro país e inclusive fuera de nuestras fronteras. De hecho, hemos estado en Colombia en el Congreso Nacional de Acoltés, una de las asociaciones de transporte de viajeros más importante del país, como resultado del proceso de internacionalización que hemos iniciado.

A&A: Y por último, ¿qué tal va la faceta literaria?

J.F.: Pues que también estoy a tope. Publiqué mi primera novela el verano anterior y tengo la segunda más o menos por la mitad. Estoy en conversaciones con una editorial para la reedición de mi libro sobre la empresa familiar y buscando editor para otros dos libros que ya tengo terminados. Y, por supuesto, a tope con la columna “Música y buen Management”, con la que disfruto todos los meses. ■