

JAVIER FUENTES, SOCIO-DIRECTOR DE GRUPO ARTE

# LA DECISIÓN MÁS ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR: ¿CONTINUAR O VENDER?

A continuación, publicamos una entrevista informal con el socio-director de Grupo Arte y colaborador habitual de Autobuses & Autocares, Javier Fuentes, con motivo de la gira de conferencias Tour 2020, en la que se muestran tanto los motivos que dificultan los procesos de sucesión generacional como la mejor manera de valorar una empresa.

Por Miguel Sáez

**A**utobuses & Autocares: Buenos días Javier, ¿qué tal estás?  
**Javier Fuentes:** A nivel profesional muy contento, pues seguimos creciendo en nuestras cuatro áreas de negocio, así como diversificando a otros sectores económicos, ya que nuestras tres grandes áreas de conocimiento (empresa familiar, valoración de empresas y formación directiva) son muy transversales y por tanto aplicables a cualquier empresa. A nivel personal, muy feliz, por sentir que nuestro trabajo ayuda a resolver problemas y conflictos (familiares, societarios...) así como a mejorar la vida de las personas (adquisición de habilidades directivas, ventas...).

**A&A: Veo que el transporte y la empresa familiar son piezas clave dentro de Arte**

**J.F.:** Como sabes, me doctoré en Ciencias Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, en la disciplina de empresa familiar. De hecho, mi tesis doctoral llevaba por título: "De padres a hijos: El proceso de sucesión generacional en la empresa familiar". La parte empírica la realicé en el sector del transporte de viajeros con el apoyo del Ministerio de Fomento y la propia UAM. El

sector ha sido toda mi vida, pues como siempre digo, casi vengo al mundo (literalmente) dentro de un autobús. Con total honestidad, creo que mi triple rol (primero como propietario, luego como directivo en una multinacional y ahora como consultor) me aporta una importante visión para ayudar a resolver conflictos de todo tipo.

**A&A: ¿Por qué esta conferencia? ¿Tour 2020? Parece una gira musical**

**J.F.:** Ya sabes que la creatividad y la innovación forman parte de nuestro ADN empresarial. Esta conferencia está destinada a las familias empresarias con el objetivo de mostrarles la mejor herramienta para conseguir la continuidad de su negocio que es el "protocolo familiar". Pero también, mostrarles que a veces, si la continuidad no es posible por su alto coste emocional, existen opciones de no tirar por tierra tantos años de esfuerzo y sacrificio. Les enseñamos a entender que vender la empresa en el mercado no es un ningún fracaso, sino todo lo contrario. A veces es la mejor opción para "empezar a vivir". Lo del Tour 2020 es porque queremos llevar la conferencia a todos los rincones de la geografía española. Hemos empezado por Navarra y después en Burgos con gran éxito de asistencia. En los próximos meses vamos a estar en Cataluña y Aragón, y nuestro "manager" sigue cerrando fechas (risas).

**A&A: El título de la conferencia es impactante...**

**J.F.:** La verdad es que nos lo ha dicho todo el mundo, y precisamente es lo que buscábamos con esta conferencia. Los asistentes siempre nos dicen que les hemos hecho pensar y eso nos llena de orgullo. Buscamos aportar valor a las familias empresarias y a que hagan una reflexión estratégica sobre su momento vital, tanto a nivel profesional, como personal.

**A&A: ¿Qué tiene de especial esta conferencia? ¿Cuál es su formato?**



**J.F.:** De especial, posiblemente la manera de transmitir este tipo de conocimientos para que resulten amenos y entretenidos. La hemos diseñado con dos partes claramente diferenciadas. La primera parte en la que analizamos las 15 causas que dificultan los procesos de sucesión generacional en la empresa familiar y mostramos la herramienta del protocolo familiar, como la mejor de las opciones posibles cuando se desea continuar el legado a la siguiente generación. En la segunda parte, analizamos la mejor manera de valorar una empresa, mostrando los diferentes métodos de valoración que existen, con especial énfasis en el descuento de flujos de caja, por ser el más aceptado por la ciencia económica. Hablamos de la diferencia que existe entre valor y precio, así como las posibles formas de acercar posturas en una negociación entre vendedor y comprador. Después de cada parte de la conferencia, organizamos un debate o coloquio en el que los participantes puedan compartir experiencias y aclarar todas las dudas.

► **Para Fuentes, la mejor herramienta para conseguir la continuidad del negocio es el "protocolo familiar"**

&gt;

¿su empresa de transporte  
tiene una **inspección laboral**?

¿necesita calcular las  
**horas extra**  
de sus conductores?

¿debe acreditar la  
**jornada efectiva**  
de sus trabajadores?

¿tiene controladas las  
**horas de nocturnidad**  
de sus conductores?

¿tiene que registrar las  
**jornadas diarias**  
de trabajo?

¿sus trabajadores le plantean  
**reclamaciones de cantidades**?

Te podemos ayudar

tacholab

tu solución

La única plataforma que permite realizar el **tratamiento, gestión y análisis de los registros de actividad de sus conductores** desde una perspectiva **laboral**.

Cumpla con el  
**RD 2/2015** sobre control  
de registros de jornada

Elabore **partes de  
trabajo diarios** de forma  
automática

Genere informes para su **presentación ante  
servicios de inspección**

Válido para empresas de  
**mercancías y viajeros**.

Incluye **todos los  
convenios de transporte  
por carretera vigentes**

Posibilidad de incluir convenios propios

Certificación de conformidad  
con el **Esquema Nacional de  
Seguridad**

Solicite más información en:

[info@tacholab.com](mailto:info@tacholab.com)



La conferencia celebrada en Navarra tuvo un éxito de asistencia.



"Los asistentes siempre nos dicen que les hemos hecho pensar y eso nos llena de orgullo", afirma Fuentes.



Para Fuentes, la conferencia enseña a entender que vender la empresa no es un ningún fracaso.

### ► Al final de la conferencia organiza un debate o coloquio para compartir experiencias y aclarar las dudas

**A&A: ¿Qué parte le gusta más a la gente que asiste a esta conferencia?**

**J.F.:** Bueno, depende de lo que más interese a cada persona en ese momento. En general, la gente "disfruta" en la primera parte, pues todo lo que contamos les suena en primera persona porque lo han vivido. La problemática de las empresas familiares es casi idéntica, aunque obviamente todo el mundo piensa que lo suyo es diferente. Aunque suene exagerado, el protocolo familiar casi debería ser obligatorio. Veo a muchas empresas morir como consecuencia de la entrada no planificada de familiares. Casi ningún padre es del todo objetivo, pues en cierta manera, reconocer la falta de valía en un hijo, es casi reconocer el propio fracaso personal como educador. Pero no es verdad. Siempre lo intento hacer ver. No todo el mundo puede ser arquitecto, ni ingeniero. Tampoco directivo. Pero lo tiene que decir un consultor imparcial y neutral. Sólo es posible con un árbitro.

**A&A: ¿Por qué se vende una empresa?**

**J.F.:** Hay muchas razones para valorar una empresa (compra de acciones, herencias...) pero también para venderla en el mercado. No obstante, es cierto que la razón más importante en nuestro sector suele ser la falta de sucesores o el poco interés de los mismos por continuar el legado empresarial de la familia. No hay nada de malo en ello, porque habrá otras empresas que quieran comprar para seguir creciendo. Se suele decir que el empresario sólo vive realmente bien el día que vende su empresa. No es del todo cierto, pero lo suelo utilizar para ejemplificar que no hay nada peyorativo en poner una empresa a la venta. Siempre intento ser un buen árbitro y conseguir empatía entre las partes. El comprador debe de valorar el esfuerzo y el sacrificio que hay detrás de toda empresa con historia, y el vendedor debe entender que quien compra debe obtener una TIR razonable.

**A&A: ¿Cuáles son las próximas fechas para el 'Tour 2020 Empresa Familiar'?**

**J.F.:** Que recuerde de cabeza, estaremos el 13 de marzo en Barcelona. En siguientes meses, iremos informando de otros lugares. Muchas gracias por el apoyo y la confianza de siempre. ■