

Entrevista con Juan Alvado Martín, Socio Director de Proyectos CIGA

“Si vacías hoy la caja, no tendrás liquidez mañana”

El modelo de negocio de Proyectos CIGA se basa en ayudar a las empresas a tener una contabilidad analítica bien definida, elaborar presupuestos a medio y largo plazo, y analizar de forma periódica los resultados. Un trabajo del que también forma parte enseñar a las empresas a definir la financiación de la compra de activos, o la de disponer de líneas de crédito.

JUAN ALVADO es un profesional ligado al transporte de viajeros desde hace más de quince años. Trabajó como director financiero y posteriormente director general de CTSA, que fue adquirida por el grupo Avanza. En 2008 deja esta actividad y desde entonces su trayectoria, ligada al mundo financiero, ha pasado por diversos sectores, no siempre relacionados con el autobús. Fue en ese momento cuando decide constituir su propia consultora, Proyectos CIGA. Una consultora financiera y de gestión, con la que asesora a empresas de transporte de viajeros. Además, desde este mismo año su empresa se une a MORISON ACPM con la idea de desarrollar aún más el área de consultoría.

Preguntamos al emprendedor por ese reto.

CB.- ¿Cómo enfocaste tu negocio?

J.A.- Tras más de cinco años en el mundo del transporte de viajeros, me di cuenta de que existen tres grupos de empresas: las tres grandes con vocación multinacional (Alsa, Arriva y Avanza), un segundo grupo que está implantado a



nivel nacional (como Vectalia, Moventia o Monbús) y un tercer grupo, el más numeroso, compuesto por empresas locales o regionales.

Las primeras están perfectamente estructuradas, cumpliendo con las exigencias de sus casas madres.

Las segundas están en una fase muy avanzada de estructuración y cuentan en su plantilla con expertos en la materia.

El tercer grupo es el más heterogéneo: se trata de empresas de tamaño medio (aunque algunas tienen una cifra de negocio superior a los 50 millones de euros), muchas veces empresas familiares, que conocen perfectamente el negocio a nivel operativo, pero que son un desastre a nivel de control de gestión, información contable/financiera y financiación.

CB.- No será para tanto...

J.A.- Sí, sí que lo es. Me ha ocurrido (más de una vez), sentarme con el gerente de una empresa y preguntarle cómo va su negocio. Me contesta (y me muestra datos) sobre kilómetros, viajeros, tarifas, horarios... pero al preguntarle cuáles son sus líneas más rentables (o más deficitarias) o qué política de financiación sigue a la hora de renovar su flota, me miraba como si le hablara en chino.

El problema llegó cuando estalló la crisis: al estar mal dimensionadas financieramente, muchas empresas entraron en un bucle de impagos que las llevaron casi a la quiebra (algunas, sin el casi).

CB.- ¿Ha mejorado la situación?

J.A.- Poco a poco han ido profesionalizándose y mejorando su gestión. Nos costó convencer a muchos empresarios de la necesidad de tener una contabilidad analítica bien definida, de ela-

borar un presupuesto a medio y largo plazo, de analizar de forma periódica los resultados. También de enseñarles a enfocar la financiación de la compra de activos o de disponer de líneas de crédito.

CB.- ¿Qué planteamiento les hacéis?

J.A.- En un primer lugar, analizamos su cuenta de resultados y estructura de costes y a partir de ahí proponemos la puesta en marcha de una contabilidad analítica basada en las unidades de negocio que tiene la empresa.

“Proyectos CIGA se ha unido al grupo auditor MORISON ACPM, con la idea de desarrollar el área de consultoría.

MORISON es un grupo multinacional, presente en más de 80 países y que en España cuenta con un equipo de más de 120 profesionales”

CB.- ¿Requiere alguna inversión suplementaria?

J.A.- Depende del software contable que tengan. En algunos casos ha habido que adquirir uno más potente, pero en la mayoría no ha hecho falta.

CB.- ¿Y a nivel de personal?

J.A.- todas las empresas tienen un contable cualificado. Incluso a veces con un pequeño equipo administrativo/financiero. Es cuestión de enseñar a los trabajadores lo que la empresa necesita y a hacer un seguimiento de la implantación de las nuevas formas de tratar la información.

CB.- Hablabas también de mejorar la financiación

J.A.- Efectivamente. Las empresas de transporte de viajeros (especialmente las líneas regulares, no tanto las discrecionales) tienen

una ventaja y un inconveniente. La ventaja es que una parte importante de sus ingresos lo cobran al contado, cuando el viajero paga. En este sentido, no hay impagos, ni retrasos.

El inconveniente es que otra parte importante de los ingresos lo cobran vía aportaciones de la Administración Pública (ya sea Ayuntamiento, Diputación, Comunidad Autónoma o Estado). Y lamentablemente en muchos casos se producen retrasos que afectan seriamente a la empresa.

CB.- ¿Qué solución aportáis?

J.A.- Trabajamos en dos vías. Por un lado, tenemos que tener abiertas pólizas de crédito con las entidades bancarias, que nos permitan disponer de liquidez en caso de necesidad.

Por otro lado, tenemos que entender que los activos (los autobuses) tienen que comprarse financiados, mediante un préstamo acorde a la vida útil del activo. Parece más caro, “¿para qué voy a pedir un préstamo si dispongo del dinero?” es la clásica pregunta.

CB.- ¿Y cuál es la respuesta?

J.A.- Si vacías hoy la caja, no tendrás liquidez mañana. Es pura lógica financiera. Pero a veces al empresario le cuesta entenderlo.

CB.- Volviendo a los retrasos en los pagos de las Administracio-



“Lo peor fue durante los primeros años de la crisis: más allá de aprobar o no aprobar facturas o certificaciones, la Administración (algunas Administraciones) no pagaban por falta efectiva de fondos”

nes Públicas, ¿ha habido muchos casos? ¿No está la administración obligada a pagar en 30 días?

J.A.- Efectivamente, el plazo legal es de 30 días (antes era de 60) desde el momento de la aceptación de la factura (o de la certificación). Sin embargo, la argucia usada era retrasar la fecha de dicha aceptación. Lo que nos llevaba a cobros a más de 150 días.

Pero lo peor fue durante los primeros años de la crisis: más allá de aprobar o no aprobar facturas o certificaciones, la Administración (algunas Administraciones) no pagaban por falta efectiva de fondos.

CB.- Cierto, esto supuso un impacto terrible en las empresas del sector.

J.A.- Efectivamente, nos encontramos en situaciones tan absurdas como la siguiente:

- Una Consejería de Transporte no paga a la empresa.
- La empresa no puede pagar los seguros sociales.
- La SS embarga las cuentas de la empresa.

- La empresa no paga sueldos ni combustible.
- El autobús no puede salir a circular (¡¡y encima la Consejería te sanciona!!)

Y por más que le expliques a la Tesorería que el deudor inicial es el propio Estado (o sea, ellos mismos)... No hay salida.

De ahí la enorme importancia de tener líneas de financiación abiertas.

CB.- ¿Sigues trabajando con empresas del sector?

J.A.- Sí, siempre. Aunque desde hace años que CIGA asesora a empresas de todo tipo de sectores, siempre hemos mantenido contacto con el mundo del transporte.

Uno de los servicios que prestamos es la de consejeros globales, ya sea como miembros del comité de dirección o como directores de área (a través de nuestra clásica figura de interim manager o la nueva oferta que tenemos: directivos de alquiler, que permite a la empresa tener a su disposición

un alto directivo, a tiempo parcial pero por periodo indefinido).

Afortunadamente tenemos varios clientes del sector.

CB.- ¿Cómo se plantea 2019?

J.A.- Empezamos el año con un proyecto muy ambicioso e ilusionante. Nos hemos unido al grupo auditor MORISON ACPM, con la idea de desarrollar el área de consultoría. MORISON es un grupo multinacional, presente en más de 80 países y que en España cuenta con un equipo de más de 120 profesionales.

CB.- Es un salto grande

J.A.- Efectivamente, Proyectos CIGA pasa de ser una pequeña estructura en crecimiento a un grupo ya consolidado y potente. Gracias a esta unión vamos a ser capaces de dar una atención de mayor (si cabe) calidad y sobre todo, abrir el abanico de servicios a áreas como la auditoría, asesoría fiscal o pre-concursal.

CB.- ¡Mucha suerte!

J.A.- ¡Gracias! ■