

2

Ejemplo 1

Un Director General de transición ayuda a enderezar rápidamente una empresa

3

Ejemplo 2

Se encuentra una solución rápida a una grave crisis

4

Entrevista a:**D. Antonio RUIZ**

Managing Director de
ALGECO IBERIA

UN PLAN PARA SALIR DE LA CRISIS

Con el mejor talento, incluso si su empresa tiene congeladas las contrataciones (*hiring freeze*)

“Cambiar las cosas con las mismas personas y haciendo lo mismo no es posible”, esta frase, ya conocida y muchas veces utilizada cobra valor en la situación actual donde evidentemente hay muchas cosas que queremos cambiar, y cambiar a mejor.

Muchas organizaciones han adoptado la vía del ahorro de costes como eje principal del cambio. La reducción de costes tiene mucho sentido por su impacto inmediato en la caja, pero es más un ejercicio de supervivencia que una estrategia completa que nos permita salir de esta situación de crisis, recesión, o como queramos llamarla, que parece que va a durar bastantes meses.

Las empresas con problemas profundos y que después de un análisis detallado se dan cuenta que no tienen la estructura, organización y procesos adecuados para ser exitosos en la situación actual, deberán llevar a cabo una transformación más profunda que una reducción de costes.

Hay 4 áreas en las que deberán fijar su atención de forma prioritaria:

Área 1. El liderazgo y la gestión del proyecto de cambio

Para poder llevar a cabo un cambio profundo hace falta contar con un líder del proyecto, con un equipo de gestores o managers que estén convencidos y motivados, que lo comuniquen y desarrollen aguas abajo.

El líder del cambio rara vez será uno de los actores principales que ha conducido a la organización a la situación actual. Deberá elegirse por tanto a alguien que se haya incorporado recientemente a la compañía, o podría ser un ejecutivo interino (*Interim Manager*), que cumpla cuatro condiciones muy importantes:

- Ser alguien muy experimentado que haya llevado a cabo varios proyectos de cambio en compañías y sectores afines al que nos ocupa.
 - Tener el dinamismo, motivación y energía suficiente.
 - Estar enfocado en el proyecto, sin dedicar tiempo a hacerse un hueco en la organización, política empresarial, ni tener obligaciones del día a día menos prioritarias.
 - Estar dispuesto, una vez terminado el proyecto y por lo tanto su misión, a marcharse de la compañía.
- En cuanto al resto del equipo directivo, hay que analizar e identificar quienes aportan valor al proyecto y están alineados con el mismo. También aquí, en las áreas más significativas, que dependiendo del proyecto pueden ser comercial, rrhh, operaciones, finanzas... quizás se necesite reforzar el *management* con directivos nuevos (ejecutivos *Interim Management*, por ejemplo) mientras dura el proceso de transformación.

Área 2. La elaboración del proyecto y la comunicación

En los primeros 30 días después de tomar la decisión de cambiar, debe llevarse a cabo la creación del proyecto de cambio y para ello es necesario disponer del líder y su equipo gestor (de ahí la necesidad de acudir a empresas profesionales de *Interim Management* para asegurar y acelerar este proceso).

Como máximo entre 20 y 40 días más tarde (en función de la planificación previa, tamaño de la organización, etc.) debe haberse preparado el contenido esencial del proyecto de cambio para poder comunicarlo al resto de la organización y comenzar a mejorar. Evidentemente durante el desarrollo se irán añadiendo acciones y áreas de mejora, pero es imprescindible arrancar en una dirección adecuada cuanto antes.

Para que el proyecto de cambio tenga sentido no solo debe tener en cuenta las informaciones y necesidades que puedan identificarse internamente, sino tener la voz del cliente, de los proveedores o *partners* estratégicos, de los propietarios y en ocasiones de otros *stakeholders*.

Área 3. El progreso del proyecto de transformación y su gestión

Todo proyecto tiene un plan de acción, con tiempos, objetivos, costes asociados, responsables, etc. Este proyecto tiene que gestionarse de una forma viva, es decir, con revisiones que permitan ajustarlo así como intensificar áreas que estén en retraso o se consideren prioritarias. En todo proyecto hay que partir de la base de que surgirán imprevistos en el camino, y por lo tanto deberá ajustarse permanentemente sin perder el objetivo último que es preparar a la empresa para su supervivencia en un entorno difícil.

Deberá prestarse mucha atención a puntos clave como comunicar con el ejemplo, comunicar los éxitos en el avance y celebrarlos y ser muy rigurosos en identificar áreas que no avancen, las causas y planes para eliminarlas.

Área 4. El paso a una fase de mejora continua

El proyecto de transformación profunda del que hemos hablado tendrá una duración de entre 6 y 24 meses dependiendo del calado, el tamaño de la compañía, etc., pero no puede continuar eternamente. Una vez alcanzados los objetivos principales y cuando se haya consolidado el proceso, es necesario pasar a una fase que aunque de cambio también, será más moderada y podemos denominar de mejora continua.

La empresa

Un fondo de Capital Riesgo toma una participación en el capital de un grupo industrial. Es una empresa familiar que actúa en diferentes sectores, ligados al de equipos industriales, en el que los avances tecnológicos y su experiencia y buen hacer le han reconocido como líder.

El Grupo ha deslocalizado una parte de sus fábricas a países de Europa del Este, pero aún conserva las actividades de mayor valor añadido localmente.

El endurecimiento de la coyuntura y el aumento de la competencia internacional han penalizado de manera importante su rentabilidad: en unos pocos años, los márgenes se han reducido y los resultados han decrecido de forma importante.

Reaccionar, dejando tiempo para la reflexión

El fondo decide prescindir del Director General. Se dirige a EIM para buscar un Directivo de transición capaz de enderezar la situación rápidamente. Hay dos motivos para esta elección: EIM ha trabajado ya para este cliente, que ha podido apreciar su eficacia, y sobre todo porque la coyuntura es incierta.

El fondo desea desprenderse de esta participación y la flexibilidad que da una misión de transición de seis meses le dará tiempo para reflexionar y tomar las decisiones más oportunas.

EIM propone rápidamente un perfil sobrecualificado: un directivo que ha sido muchos años Director General de empresas industriales con muchos centros y en sectores similares. Tiene un perfil orientado al área comercial, excelente negociador, un sólido bagaje operativo, y ha efectuado para EIM varios proyectos de enderezamiento. El sector le es familiar, y se toma esta misión como un reto personal, estando muy motivado: el cliente da su acuerdo.

Volver a los orígenes

Una auditoría realizada con el apoyo de EIM establece un diagnóstico claro: la empresa es todavía viable. Está sufriendo una erosión por pérdida de competitividad,

provocada por varios años de dejadez en la gestión. Se trata de volver a poner en marcha las bases correctas: es un típico caso de *lean management*.

El nuevo Director General concentra su acción en tres aspectos. Para empezar, toma el mando del equipo humano y pone en marcha un Plan de reducción que se había ido atrasando durante tiempo, negociando personalmente con éxito las condiciones sociales.

Por otra parte, centra toda la organización alrededor de la cadena logística, poniendo en marcha controles de calidad más estrictos y eficaces, acompañados de planes de formación. Renegocia las tarifas con los clientes, a cambio de una mejora de la calidad de los productos y de los plazos de entrega.

Acontecimientos imprevistos

Al final de la misión de seis meses, los resultados han mejorado mucho, sin todavía llegar al punto de equilibrio (punto muerto). Los accionistas, muy satisfechos con la tendencia tomada, deciden entonces una venta en mejores condiciones. Para prepararla, le proponen al Directivo un contrato de dos años. Este acepta atraído por el proyecto y por poder proseguir con su tarea de enderezamiento.

Al cabo de ocho meses, el Directivo propone hacerse cargo de la empresa. Ésta ha remontado su situación, alcanzando ya una leve rentabilidad. Pero ofrece muy buenas perspectivas de crecimiento y de creación de valor.

La operación se cierra rápidamente, a satisfacción de ambas partes.

Cabe resaltar que el consultor de EIM ha participado e intervenido de forma activa para facilitar las negociaciones relativas a estos acuerdos.

Este éxito de hacer permanente el cambio es característico de nuestras misiones: parte importante de nuestra metodología, no entra en conflicto con nuestra vocación.

Se encuentra una solución rápida a una grave crisis

La empresa

Se trata de un Grupo familiar especializado en la importación de materias primas especiales, que comercializa a través de grandes compradores industriales. Muy bien implantado en los países productores, ha llegado a ser un líder mundial en su actividad, con una cifra de ventas de unos 300 MM €.

Durante los años ochenta este grupo llevó a cabo una estrategia de expansión. Creció integrando verticalmente actividades de producción. Se compraron o construyeron cinco fábricas, agrupadas en una filial creada para ese fin, que tiene actualmente unas ventas de 25 MM €. Los resultados son mediocres, pero se atribuyen al esfuerzo inicial de desarrollo de la actividad.

Complicaciones

Con la muerte a finales de los años noventa del Presidente, motor de esta diversificación, todo cambia. La empresa renuncia entonces a su estrategia de diversificación y decide centrarse en su *core business*. Se nombra un Director General nuevo. Su diagnóstico es duro: ciertos productos hacen una competencia directa a los clientes de la matriz; hay una sobrevaloración de los *stocks* que ha escondido pérdidas; tres de los cinco centros no son rentables y deberían cerrarse cuanto antes sea posible: en definitiva, es necesario reorganizar los flujos industriales y concentrar la producción en las fábricas restantes.

La Dirección General obtiene un cheque en blanco de los accionistas. Pone en marcha un Plan de Acción contemplando la alternativa de la venta del negocio. Pero al año siguiente no se cumple el presupuesto y la filial vuelve a las pérdidas: 2 MM € con unas ventas de 25 MM. Las relaciones con la empresa matriz se degradan rápidamente.

Tomar medidas rápidamente

En un contexto de tensiones continuas, los accionistas del Grupo se dirigen a EIM. Están molestos porque el Director General no ha cumplido sus objetivos. Proponen poner al frente de la filial a un Presidente de nivel superior que pueda analizar las disfunciones y reemplazarlo lo más rápidamente posible al Director General.

El Directivo seleccionado ha dirigido una empresa en la que era accionista minoritario, con un tamaño parecido al total del Grupo: está claramente sobrecapitado y sobredimensionado para dirigir la filial. No conoce el sector pero es un especialista en “B2B” industrial y en las actividades de producción con diferentes centros de fabricación.

Analiza rápidamente el sector, su competencia y la empresa. Sus conclusiones confirman las del Director General anterior, tanto en su análisis como en el Plan de Acción: se descubre que había efectuado un trabajo excepcional de mejora de la productividad en un período muy corto de tiempo. Sus malos resultados se explican por un descenso del mercado, pero los cambios necesarios se han puesto en marcha y la situación financiera está en fase de mejora.

La coyuntura complica también la perspectiva de una venta a corto plazo: en esta situación, y con la esperanza de una recuperación del sector, los potenciales compradores son pocos y con pocas ganas de comprar.

Redefinir las prioridades

Esta situación cambia la naturaleza de la misión. Apoyado por el consultor de EIM, el *Interim Manager* propone mantener al Director General en su puesto, seguir las conversaciones con potenciales compradores durante 3-4 meses, y efectuar un trabajo en paralelo que permita al Director General retomar las riendas de la empresa.

El Director General sigue en una lucha abierta con los accionistas y las recomendaciones del *Interim Manager* no se toman en cuenta. Con el apoyo constante del consultor de EIM, que actúa de mediador, el *Interim Manager* se preocupa en convencer a los propietarios de su análisis.

Conclusión

La misión ha durado cinco meses. El Director General acaba comprando la filial: el Grupo se ha desprendido completamente del negocio en buenas condiciones. Ya puede dedicarse a desarrollar las otras actividades estratégicas.

El *Interim Manager* y el consultor de EIM han sabido situarse a la distancia precisa para evaluar objetivamente la situación

Han sabido clarificar a los accionistas un problema que ellos ya conocían, pero en el que el entorno no les dejaba tomar decisiones correctas

Una vez ha sido aceptado su diagnóstico, han encontrado rápidamente las soluciones que han permitido concretar sus recomendaciones

Entrevista a: **Antonio RUIZ**
Managing Director de ALGECO IBERIA



Algeco forma parte de Algeco Scotsman, una compañía líder en el suministro de servicios empresariales globales y experta en soluciones de espacios modulares y de almacenaje. La compañía gestiona una flota de más de 345.000 unidades con operaciones en 21 países de Europa y Norte-América. El legado de la compañía se fundamenta, tanto en la innovación del producto como en su prestigio por su excepcional servicio al cliente, en la gestión eficaz de las operaciones de negocio y en su capacidad de atraer y retener en su plantilla y equipo directivo a los mejores talentos del sector. El grupo ALGECO se implantó en España en 1984. Tras la reciente unión con Williams Scotsman (Wiron), Algeco se ha consolidado como el mayor referente en el sector de la Construcción Modular en España, con una facturación aproximada de 100 millones de euros y una plantilla de más de 500 trabajadores.

Sr. Ruiz, ¿Qué puntos fuertes tenían las compañías Algeco y Wiron antes de la fusión?

Ambas tenían una amplia red logística, una unidad de ensamblaje y un excepcional equipo de profesionales. Además, las dos firmas disponían de un Sistema de Gestión de Calidad totalmente implantado que viene a demostrar la preocupación e interés que, desde las dos empresas, se ha mostrado siempre por ofrecer al cliente una excelente calidad de productos y servicios.

¿Cómo se ha abordado el proceso de integración de las dos empresas? ¿Qué medios y fórmulas se han empleado para minimizar el riesgo y ganar eficacia en el proceso?

Nuestro modelo de integración se ha basado en la combinación de los objetivos empresariales con el máximo respeto a los intereses de todos los grupos de interés, en especial las personas.

Formar parte de un grupo multinacional con experiencia contrastada en la gestión empresarial y con una gran solvencia financiera, nos ha permitido disponer de todos los recursos necesarios para que el proceso de integración haya sido un éxito. Las fórmulas se han centrado en la integración de sistemas y procesos, desarrollo de una cultura corporativa común, potenciación de la comunicación interna, reconfiguración de nuestra cartera de negocios e intercambio de conocimientos y de las mejores prácticas entre el capital humano de las dos firmas.

A la vista de la situación de crisis general que estamos viviendo, la decisión tomada de fusión, ¿hará situarse al Grupo en mejor situación competitiva para afrontarla?

Las fusiones en épocas de crisis son complejas y difíciles. Sin embargo, la unión nos permitirá reforzar nuestras ventajas competitivas dentro del sector, si bien habremos de adaptarnos a la nueva situación. Más innovación, optimización de procesos, escuchar la voz del cliente y un mayor compromiso con la excelencia serán claves para afrontar esta crisis.

¿En qué se ha reforzado el grupo resultante y cuáles son los beneficios para sus clientes?

Con esta unión, Algeco ofrece al cliente una atención todavía más personalizada y un servicio más eficiente, gracias a su amplia red comercial y operativa que cubre toda la geografía española a través de sus 24 delegaciones.

Finalmente, ¿cuál ha sido la experiencia de Algeco en la utilización del Interim management en España y en otros países?

Algeco ha encontrado en EIM un *partner*, que nos ha permitido encontrar soluciones rápidas y efectivas a situaciones concretas. Nos ha proporcionado en breve plazo, directivos muy experimentados y con capacidades contrastadas durante un tiempo limitado para ejecutar los objetivos establecidos bajo la coordinación conjunta de ALGECO.

EIM en el mundo
Amsterdam
Barcelona
Bruselas
Estocolmo
Hong kong
Londres
Madrid
Melbourne
Milán
Munich
Nueva York
París
Shanghai
Sidney
Zurich

EIM ESPAÑA
Executive Interim
Management España, S.L.

www.eim.com

MADRID
Claudio Coello, 32
28001 Madrid
TLF: +34-91-524 08 87
FAX: +34-91-431 61 18

BARCELONA
Passeig de Gràcia, 86, 7º
08008 Barcelona
TLF: +34-93-272 08 31
FAX: +34-93-272 08 56

Alfonso de Benito Secades
a.debenito@eim.es

Oscar Perreau de Pinnick
o.perreau@eim.es

Paloma Cuesta Uría
p.cuesta@eim.es

Lourdes Rodrigo Parellada
l.rodrigo@eim.es

Esta publicación está disponible para su descarga en formato pdf en la web: www.eim.com/spain

