



Ofrecemos un servicio flexible para ayudar a empresas en procesos de transformación

ALFONSO DE BENITO y ÓSCAR PERREAU, socios de EIM

EIM (Executive Interim Management) es una firma internacional que ofrece servicios de ayuda transitoria o temporal a la gestión de empresas, aportando soluciones que requieren la presencia de un directivo con mucha experiencia, y normalmente sobrecualificado, para resolver la situación concreta que tiene que pasar la compañía.

El suyo es un servicio poco conocido y que en muchos casos se confunde con una sustitución de un directivo

Alfonso de Benito (A.B.): Sí, pero es importante diferenciar el Interim Management Ejecutivo de las sustituciones temporales. Éste es otro tipo de servicio que busca rellenar un hueco en un equipo directivo, ya sea por una baja o mientras dura la selección de uno permanente. Nuestro servicio también tiene diferencias con la búsqueda de directivos o el executive search. El interim management es mucho más rápido: somos capaces de poner a disposición de un cliente un ejecutivo muy experimentado en cualquier parte del mundo en dos o tres semanas, frente a dos o tres o más meses habituales del executive search. Y, además, estamos enfocados a conseguir objetivos y resultados en un tiempo determinado, lo que ofrece al cliente una gran flexibilidad, ya que no hay ataduras de final de contrato y puede decir cuánto dura el proyecto y cuánto dura la presencia de ese directivo en su compañía.

Oscar Perreau (O.P.): Hay otro aspecto que destacaría como esencial que es la confidencialidad. Trabajamos con absoluta confidencialidad en cualquiera de los proyectos en los que participamos.

También hay mucha gente que confunde este servicio con la consultoría. ¿Dónde radicarían las diferencias?

O.P.: La primera diferencia es que nosotros no hacemos análisis, diagnósticos,

estudios ni proyectos que es normalmente el objetivo de las consultorías, sino que solucionamos o ayudamos a solucionar un problema concreto que tiene la empresa. Para solucionarlo, nos haremos responsables del proyecto durante su duración y en ese sentido estaremos al lado del cliente, dándole soporte y ayudándole, y al lado del interim manager, que al final es quien ejecuta dentro de la empresa el proyecto.

¿Quién puede ser un buen interim manager?

A.B.: El perfil ideal sería el de un profesional con más de 20 años de experiencia profesional, que haya trabajado gestionando la transformación de compañías, ya sea una expansión internacional, una reestructuración, una fusión,... Alguien que haya liderado esos cambios, que haya tenido éxito y que le guste trabajar de forma intensa para conseguir objetivos concretos y con un plazo de tiempo determinado.

O.P.: En cuanto a esta duración, los proyectos siempre tienen que tener un mini-

mo de tiempo, que son cuatro o cinco meses, y un máximo que puede llegar hasta los dos años, pero lo normal es que duren entre nueve y once meses.

¿Qué tipo de empresas recurren a ustedes?

A.B.: Son empresas de todo tipo, no hay limitación por sector ni siquiera por tamaño, aunque suelen ser multinacionales o compañías que operan en diferentes lugares. Normalmente en sus países se encuentran más capacitadas para disponer de un management adecuado y cuando salen fuera es cuando necesitan más ayuda para acometer ese proyecto de internacionalización o de crecimiento externo. Ése es un caso típico.

¿Cómo funciona el proceso de puesta en marcha de un proyecto de interim management?

O.P.: Normalmente cuando la empresa acude a nosotros es porque ya ha probado muchas alternativas y no sabe qué hacer. Tiene claro qué es lo que tiene que solucionar, pero no sabe cómo. A partir de ahí, nosotros analizamos el problema y las circunstancias de la compañía, así como el timing previsto y vemos si el interim management puede solucionar el problema y de qué manera. Los consultores de EIM hemos adquirido experiencia ejecutiva en nuestra vida profesional y eso nos ayuda a entender mucho más rápidamente el tipo de problema que tiene nuestro cliente y de qué forma le podemos ayudar.

En la mayor parte de los casos, problema no tiene que equivaler a crisis...

O.P.: No necesariamente. De hecho por nuestra experiencia con los más de 5.000 casos realizados a nivel internacional, la mitad corresponde a proyectos de desarrollo, de puesta en marcha, de nuevos

ESTAMOS ENFOCADOS A CONSEGUIR OBJETIVOS Y RESULTADOS EN UN TIEMPO DETERMINADO

proyectos, y la otra mitad tiene que ver con situaciones de reestructuración, de *downsizing*, de cierre o situaciones de cambios en las cuales se tiene que reestructurar y reorganizar toda una división o toda una parte de una empresa.

Una vez que un interim manager comienza un proyecto en la empresa cliente ¿cuál es el papel de EIM?

O.P.: Como responsables delante del cliente nos implicamos estando al lado y en contacto permanente con el *interim manager*. Y con el cliente tenemos establecida cuál es la fórmula mejor para que podamos, a través de reuniones periódicas y una sistematización, garantizar que el proyecto cumplirá los objetivos previstos.



Una intervención de EIM

Dos fondos de capital riesgo compran en 2006 una compañía española líder del sector auxiliar de la construcción. La compra se hace con un elevado apalancamiento y a través de un LBO. La intención es invertir en la compañía para hacerla crecer mediante un build-up y una expansión internacional, todo con créditos adicionales. El plan contempla que una vez consolidado el crecimiento y la mejora de las operaciones, la compañía pueda venderse por un valor netamente superior. En 2007 y 2008 los mercados inmobiliario y de la construcción se derrumban por lo que la compañía es incapaz de devolver la enorme deuda contraída con varios bancos. Los fondos propietarios de la compañía negocian con los bancos acreedores una reestructuración de la deuda financiera con un periodo de dos años en unas condiciones muy favorables. Se dan cuenta de que la compañía necesita una reestructuración operativa de gran calado que el management actual no es capaz de acometer solo. Acuden a EIM con el fin de incorporar durante ese periodo de dos años a un CRO (Chief Restructuring officer) con gran experiencia en estas situaciones. Después de un rápido y complejo proceso de selección, tanto la Dirección como los fondos y la banca dan el visto bueno a un interim manager, un profesional con más de 35 años de experiencia en empresas industriales y varias reestructuraciones exitosas en su currículum. Este CRO interim, con el apoyo de EIM y su experiencia en más de 5.000 misiones de cambio en todo el mundo, pone manos a la obra en liderar el proyecto.

Esta época que estamos viviendo con crisis, incertidumbre en las organizaciones... ¿Cómo está afectando a EIM?

O.P.: En cierto sentido afecta negativamente, porque hay una cierta parálisis de decisiones en muchas empresas motivada por la situación económica; pero, por otro lado, esas mismas empresas necesitan ser proactivas y reorganizar y reestructurar su negocio para ponerse en una situación óptima para cuando lleguen los buenos tiempos. Nuestro tipo de servicio, que tiene ventajas como la flexibilidad o la variabilidad en el coste, permite que se puedan afrontar este tipo de situaciones sin que la empresa tenga que asumir un coste de estructura. En épocas de crisis es cuando más crece la demanda del *interim management*.

Hace pocos meses que abrieron una oficina en Madrid. ¿Cómo está funcionando?

A.B.: Está funcionando muy bien. Por una parte, la situación actual favorece el interés sobre nuestro servicio. Estamos encontrando muchas empresas receptivas a escuchar cómo podemos ayudarles. Además, en los últimos meses hemos firmado varios contratos tanto para empresas que necesitan una reorganización como aquellas que tienen proyectos de expansión internacional o de mejora fuera de nuestras fronteras. Algunas de ellas son empresas familiares con un dinamismo muy fuerte, deseando invertir, crecer, mejorar, y otras son grupos multinacionales, que sería un perfil de cliente quizás más tradicional y que están acometiendo proyectos en España para sus filiales.

O.P.: Y otro tipo de cliente que en estos momentos pide mucho nuestros servicios son las empresas de capital riesgo, porque actualmente hay una cierta parálisis en cuanto a los proyectos de inversión por las dificultades de financiación y estas entida-

des tienen que dedicarse a mejorar la posición competitiva de sus empresas y de sus participadas y para ello, muchas veces, requieren la aportación de experiencia ejecutiva adicional a la del propio equipo directivo.

¿Cuáles serían los retos que tienen planteados en este momento?

O.P.: Nuestro reto es ser líderes de interim management en España, al igual que ya somos líderes en otros países.

Y ¿cuál sería el valor añadido de EIM frente a la competencia para lograr este reto?

A.B.: Una de las cosas que nos diferencia es que somos un grupo multinacional con filiales en doce países. Para clientes con un cierto tamaño tener una presencia internacional, con un mismo modelo de negocio, con una base de candidatos compartida, una flexibilidad en cuanto a dónde facturar, quién le presta el servicio de apoyo, etc., creemos que es un valor añadido muy significativo.

Por otra parte, también pesa mucho nuestra historia, nuestra experiencia acumulada de más de 5.000 misiones con empresas de primer nivel, como Heineken, Louis Vuitton, Chanel o Valeo, es decir, empresas de todos los sectores, de todo tipo de actividades, nos ayuda a tener un enfoque global.

O.P.: Sí, trabajamos con un concepto de firma global y somos socios no de un país sino de cada una de las filiales en cada país, con lo cual nuestro objetivo va a ser siempre dar servicio al cliente sin importar nos quién va a hacer el trabajo o aportar más recursos en el proyecto.

Además, hay que destacar la calidad de los consultores y de la base de datos de los potenciales interim managers ■

redaccion@staffempresarial.com