

EIM

Experiencias y ejemplos
del líder mundial
de *interim management*
y *Management Solutions*

N E W S L E T T E R

17

Diciembre 2009

2

Ejemplo 1

La ayuda de un interim manager a un equipo directivo motivado ayuda al éxito de una "spin-off"

3

Ejemplo 2

Un Interim manager negocia la salida de un LBO secundario

4

**Entrevista a:
Sr. Josep PIQUÉ**

Presidente VUELING

LOS 100 PRIMEROS DÍAS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

El proceso de los primeros 100 días de actividad de un directivo que entra en una empresa para transformarla o reposicionarla, encuentra todo su sentido en el caso del Interim Management (también llamado Dirección de la Transición o Dirección de la Transformación). De hecho, los desafíos que un Interim Manager afronta están en un contexto de cambio acelerado, con unos plazos exigentes, con objetivos claros y ambiciosos y a menudo en condiciones críticas.

Executive Interim Management, EIM, es líder en este sector desde hace más de veinte años en el mundo y diez en España. Con una experiencia de más de 6.000 misiones llevadas a cabo, queríamos contrastar nuestras experiencias implicando a los Interim Managers que trabajan con nosotros, realizando un trabajo interno de reflexión sobre cómo tener éxito en los primeros 100 días de una misión de Interim Management. Para ello decidimos elaborar un estudio, llamado "**Cien días para el Éxito**" basado en las entrevistas y reuniones de numerosos directivos y la observación de sus actividades y prioridades.

Gracias al trabajo conjunto y el continuo contraste de ideas con ellos, hemos extrapolado **siete "claves o reglas de oro"** para gestionar con éxito el cambio durante los 100 primeros días de una misión, identificando asimismo sus componentes principales. Hemos evaluado cada uno de estos elementos en términos de importancia y dificultad.

- **Clave n.º 1: Definir el campo de acción.** Describir la evaluación inicial de la situación: entender los retos y lo que está en juego, la organización y las personas. Es esencial hacerse una idea y comprender estos elementos clave ya en las primeras semanas. Esto supone saber ir a lo esencial, sin buscar el detalle exhaustivo.

- **Clave n.º 2: Construir los puntos de apoyo.** Trata sobre las primeras decisiones sobre las personas. El directivo tendrá que confiar en su equipo para llevar a cabo las acciones necesarias. La elección del equipo de confianza tiene una importancia definitiva: sin alterar las estructuras existentes, tenemos que consolidar y fijar las posiciones clave, sabiendo al mismo tiempo eliminar los elementos o factores de bloqueo.

- **Clave n.º 3: Tomar rápidamente las primeras medidas operativas.** El primer mes es clave. Además de las repercusiones financieras inmediatas, que pueden significar la clave de la supervivencia, los primeros éxitos ayudarán a movilizar al equipo. Estas medidas se iniciarán con el anuncio de un plan de acción explícito.

Una vez definido el plan, el impulso del cambio se producirá gradualmente y las medidas urgentes provocarán cambios a medio y largo plazo. Esta dinámica se extiende esencialmente al segundo y tercer mes: supone prestar gran atención a algunos indicadores principales claros, evaluar los resultados y a las personas, y adaptar gradualmente las estructuras.

- **Clave n.º 4: Controlar y medir las acciones.** Recordemos que no se puede avanzar sin los debidos instrumentos de medición. En 100 días no hay tiempo para desarrollar sofisticados informes ni sistemas de reporting. El directivo actuará con sentido común, concentrando sus esfuerzos en un número reducido de indicadores simples, elocuentes y fáciles de comunicar. Además de estos instrumentos de medición, hay que implantar un seguimiento preciso de los planes de acción, así como poner la empresa bajo tensión.

- **Clave n.º 5: Adaptar las estructuras.** Dedicarse a realizar los ajustes necesarios en la organización, en sus sistemas de información y en la gestión de los Recursos Humanos. Lo haremos de manera gradual y pragmática, sin equivocarnos en las prioridades: algunas de las medidas, las más sensibles, se pondrán en marcha a medio o largo plazo.

- **Clave n.º 6: Comunicar constantemente.** Trataremos en detalle esta herramienta crucial. Se trata, en esencia, de una comunicación de proximidad, cercana, pragmática y directa, más que una comunicación institucional. El directivo debe encontrar el justo equilibrio entre tranquilizar al equipo y dinamizar y motivar a las personas.

- **Clave n.º 7: Asegurar el liderazgo.** Aquí se agrupan las condiciones sobre las que el directivo establecerá su poder, su credibilidad personal, logrando obtener el apoyo de todos para tener éxito en el reto del cambio. A pesar de que el liderazgo se construye con el tiempo, sobre la base de las medidas iniciales adoptadas por el directivo y los resultados obtenidos, hay ciertos elementos que deben controlarse de una manera especial.

EIM



EJEMPLO 1

La ayuda de un interim manager dentro de un equipo directivo motivado ayuda al éxito de una “spin-off”

EIM ayuda al LBO proporcionando un Director Financiero experimentado

La empresa

Un grupo internacional decide desprenderse de una joven filial tecnológica. Está bien posicionada en un mercado nuevo y prometedor, pero le cuesta mucho tiempo y esfuerzo crecer. No está en ningún sector estratégico para el Grupo y no tiene el tamaño ni el peso necesario mínimo para ser considerada importante dentro del balance del Grupo, por lo que no está muy soportada por la sede central y su equipo directivo se empieza a impacientarse por su futuro incierto dentro del Grupo.

Se negocia una salida del Grupo mediante un LBO, ayudado por un fondo de Private Equity. El equipo directivo está muy motivado por esta posibilidad, y no ha dudado en poner dinero de su bolsillo; en cuanto al fondo, un estudio más profundo le demuestra que las posibilidades de crecer estaban frenadas si seguía formando parte del Grupo. El “spin-off” debería ser el comienzo de una verdadera historia de éxito.

Un desarrollo rápido

Son necesarios tres años para consolidar y confirmar este diagnóstico. Las ventas crecen a tasas porcentuales de dos cifras y se lanza una nueva gama de producto muy innovadora, con meses de adelanto sobre las fechas previstas.

En el origen de esta progresión espectacular, están un conjunto de factores que se dan en un LBO primario:

- En primer lugar el Director General y su equipo directivo conocen perfectamente su oficio y el sector, saben muy bien como desarrollar el proyecto y después de años de experiencia personal, tienen ganas de demostrarlo. La apuesta personal que hicieron por el Plan financiero lo demuestra, al mismo tiempo que es un potente incentivo personal y profesional.
- En segundo lugar, la experiencia financiera que aporta el fondo les da los medios para lograr sus ambiciones. En el equipo se opera muy rápidamente el “cambio cultural” y de una lógica de filial de multinacional se pasa a la de una empresa PYME muy ambiciosa. El fondo los familiariza con la gestión del día a día focalizada en la caja y tesorería, verdadero sostén de una situación de LBO.

En este contexto se pide a EIM un Director Financiero interino con un perfil fuerte. EIM propone alguien que ha trabajado en el sector de la electrónica y que tiene

gran experiencia en varias misiones de aceleración del cambio. Las antiguas costumbres de la filial han permitido obtener márgenes importantes de mejora: le permitirán conseguir el soporte bancario necesario sin tener que utilizar los fondos previstos para la expansión de la empresa. Su intervención contribuirá de forma importante al éxito de la operación.

Hacia la madurez

Al cabo de tres años el primer fondo cede su participación con una apreciable plusvalía. La operación es por sí misma un éxito. Se inicia un LBO secundario, en el que el equipo directivo reinvierte la totalidad de sus ganancias.

La empresa está ahora en el camino de la madurez. Pero las relaciones con el nuevo fondo, en el ámbito del LBO secundario, hacen aparecer divergencias entre las partes: allí donde el equipo directivo prioriza las inversiones en crecimiento, el accionista se muestra ansioso por obtener rentabilidad inmediata.

La misión del directivo de transición se acaba durante este periodo. Su posición independiente permite a EIM jugar un papel de mediación y allanar parcialmente las dificultades funcionales.

Un balance muy favorable

A pesar de ciertas tensiones con los accionistas, este LBO secundario puede considerarse, en sí mismo, como un éxito. La nueva gama de productos ha tenido muy buena acogida. Después de la compra de un competidor europeo, la empresa se convierte en líder en un mercado con gran crecimiento y muy rápido. Los resultados son los previstos y los compromisos financieros se cumplen a satisfacción del nuevo accionariado.

Pero la empresa ha alcanzado una masa crítica suficiente con lo que el LBO pierde interés. Las divergencias con los accionistas se centran alrededor del tema de la salida. El fondo desearía ceder su participación a otros fondos en el marco de un LBO terciario; el equipo directivo tiene miedo del aumento del endeudamiento que conllevaría y se opone.

Al final de las discusiones, es el propio equipo directivo quien compra la mayoría del capital, dejando a los fondos con una agradable plusvalía... quizás no la esperada, pero... el futuro de la empresa parece estar asegurado.

La posición independiente del IM aportado por EIM ayuda en la mediación entre las partes enfrentadas por criterios opuestos

EJEMPLO 2

Un Interim manager negocia la salida de un LBO secundario

La empresa

Un fondo de Private Equity entra en una PYME industrial a través de un LBO secundario. Está en un mercado nicho en el que las perspectivas de crecimiento son inciertas, pero donde la actividad parece asegurada, en base a una clientela cautiva y una demanda estable.

El LBO primario acabó siendo un éxito razonable. El nuevo accionista cree que aún queda margen para la creación de valor: no se trata tanto de desarrollar el negocio como de optimizar los costes.

La persona no correcta... en el lugar no apropiado

El Directivo actual no quiere continuar, por lo que el fondo propone otro directivo: un Director General dinámico y ambicioso, pero con experiencia en un sector diferente: el agroalimentario.

A pesar de que sobre el papel la decisión no parece arriesgada, al cabo de unos pocos meses este nuevo Directivo resulta que es “la persona no correcta en el lugar no apropiado”. El accionista tarda un poco en darse cuenta del error y no atiende a las primeras señales de aviso; cuando lo hace, es demasiado tarde.

No sólo la contención y reducción de los costes no ha sido realizada, sino que el negocio y los resultados de la actividad están muy deteriorados. Existe el riesgo de que los compromisos no se puedan cumplir. Pero más inquietante aún es que el Director parece haber dimitido moralmente de su función: se encierra en su despacho, no baja a la planta ni visita a los clientes, no responde a las llamadas ni requerimientos de los accionistas.

Hay un serio peligro si la situación continua igual. El fondo se dirige a EIM para encontrar urgentemente un Director General de transición, que sea capaz de parar la hemorragia.

Desactivar la bomba retardada

El perfil propuesto por EIM es el de un directivo con mucha experiencia operacional, familiarizado con las máquinas y las personas. Toma inmediatamente las riendas en un contexto de crisis, para poner remedio en una situación caótica.

Por encima de errores patentes, la base de los malos resultados se explican también por una mala coyuntura. El mercado está en pleno declive. Los cambios en los hábitos de la gente provocan un inexorable descenso en

la demanda a largo plazo de estos productos, incluyendo los clientes históricos. A corto plazo, al contrario de las previsiones, la competencia china e india gana terreno en un mercado protegido hasta entonces, gracias a soluciones alternativas, aún a pesar de su menor calidad. En cuanto a la optimización de los costes, no ha sido realizada a la vista de la situación real de la fábrica.

Lo más importante es desactivar primero las bombas de retardo. El anterior Director confió en un Director Financiero que trabajaba al límite de la legalidad. El actual Director de transición deberá reconducir la situación y reestablecer la confianza.

Limitaciones de caja

El nuevo Directivo constata también que no se ha invertido desde hace años en capital fijo. Los equipos industriales están deteriorados, son incapaces de aportar las mejoras de competitividad necesarias en un mercado competitivo y deprimido. Y la deuda es elevada: no hay disponibilidad de recursos líquidos para afrontar las inversiones necesarias para mantener la actividad rentable, por tanto los resultados no están garantizados.

Hace falta tomar una decisión muy drástica: cerrar la fábrica, sin dilaciones, en las mejores condiciones posibles, intentando obtener el máximo de caja con la realización de los activos disponibles.

El Interim manager, quien ya ha gestionado situaciones similares, inicia una negociación rápida de un cierre gradual. El cierre se realiza sin traumas y de forma ordenada, para tranquilidad del accionista. El Interim Manager seguirá de cerca las operaciones y se mantendrá al frente como responsable hasta el final de todo el proceso.

Al final, esta inversión ha resultado ser un fracaso para el accionista. No obstante, el coraje y la habilidad del Interim manager han permitido gestionar la caja sin permitir que la situación se hubiera convertido en un auténtico desastre.

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.

EIM aporta un Director GENERAL interino con experiencia en operaciones

El Interim Manager tiene la misión de rebajar los costes y hacer más eficiente y adecuada la fábrica para afrontar la situación de baja del mercado

Las limitaciones de disponibilidad de caja hacen que se precipite la decisión de cierre para no incurrir en responsabilidades mayores para los accionistas

Navegando a través de la crisis: “Las estrategias de economía de guerra son la única opción válida”



Entrevista a: **Josep PIQUÉ**
Presidente de Vueling desde 2007



Fue entre 1996 y 2003 Ministro de Industria y Energía, de Asuntos Exteriores y Ciencia y Tecnología.
Vueling es la mayor línea aérea “low cost” tras la fusión de Vueling y Click Air, con una facturación prevista de 800 Millones de € este año.

Sr. Piqué, ¿Cuál es la situación presente y por qué medios ha tratado usted de contener los posibles efectos negativos?

La situación general es de crisis sin paliativos. Gran contracción de la demanda, estrechamiento de los márgenes, y riesgo sistémico. Si hablamos del sector aéreo, vemos como todos los días los medios de comunicación hablan de quiebras, operaciones corporativas –fusiones, adquisiciones, ...- y, sin duda, de enormes pérdidas.

Y frente a eso, sólo caben estrategias de “economía de guerra”: control estricto de los costes, maximización de los ingresos, vía “prizing’s” muy flexibles, y, sin duda, operaciones corporativas que, además, permitan disponer de los mejores equipos humanos.

¿Cuáles son las habilidades directivas más importantes en tiempo de crisis?

Lo más importante es enfocar la gestión a la rentabilidad y supeditar todo –crecimiento, expansión, posición estratégica...- a ese objetivo. Nada que ver, pues, con escenarios de crecimiento anteriores, en los que la mera –y artificial- creación de valor primaba sobre todo lo demás, y determinaba, también, las retribuciones de los directivos. Craso error.

¿Cómo es de importante la composición del equipo directivo durante las diferentes fases del ciclo de vida de una compañía?

Es muy importante orientar la gestión del equipo directivo, en momentos de crisis, a la búsqueda incesante de la rentabilidad, en términos de cuenta de resultados. Y la composición del equipo directivo debe descansar sobre eso.

¿Cómo puede apoyar de la mejor forma un consejo a su primer directivo?

El papel del Board debe ser muy claro siempre, pero particularmente en tiempos de crisis: representar los intereses de los diferentes accionistas, salvaguardar el valor de la empresa y apoyar al CEO y a su equipo en todo lo que implique buscar la rentabilidad y, al mismo tiempo, “salvar la caja”. Un principio que jamás debe olvidarse: las empresas mueren por la tesorería. Y el Board debe recordarlo siempre.

¿Ha visto usted algún ejemplo particularmente exitoso en como manejar la crisis?

El de todas aquellas empresas que han sabido anticiparse a las contractivas condiciones de la demanda en su mercado: Vueling es un magnífico ejemplo.

¿Cuál es su opinión sobre la intervención de los gobiernos?

Mi visión personal es muy clara: los Gobiernos deben intervenir cuando sea estrictamente imprescindible. Y hemos visto que eso ha sido así en diversas ocasiones en los últimos tiempos. Pero deben preverse “estrategias de salida”, tanto para volver a la estabilidad presupuestaria, como para volver a la ortodoxia monetaria, como para que el sector financiero y bancario siga en manos privadas en el futuro.

¿Ve usted algún signo de que se produzcan cambios esenciales?

No creo en novedades más o menos originales. Basta con “back to basics”. Recuperemos el “buen” liberalismo, basado en el beneficio legítimo y basado en el riesgo y en la innovación, y no en la plusvalía especulativa.

EIM en el mundo

Ámsterdam
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

Moreto, 1, 1º izqda
28014 Madrid
TLF: +34-91-524 08 87
FAX: +34-91-389 63 39

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 Pinninck
o.perreau@eim.es

Paloma Cuesta Uria
p.cuesta@eim.es

Lourdes Rodrigo Parellada
l.rodrigo@eim.es

Teresa Salord Bertrán
t.salord@eim.es

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

