



▲ Contar con un experto independiente que acompañe al equipo directivo en situaciones de desarrollo, cambio o transición se hace cada vez más necesario para las compañías españolas. El Interim Manager ha dejado de ser un mero gestor de procesos de reestructuración, en los que sigue jugando un papel crucial, para convertirse en un partner estratégico para muchas empresas y fondos de private equity en sus planes de crecimiento.



De izqda. a dcha., **Luis de la Haza, Rafael Salido, Yon Arratibel y Jon Dorronsoro**, equipo de "Advisory & Interim Management" de **Norgestion**

**NORGESTION INCORPORA A LUIS DE LA HAZA PARA SEGUIR CRECIENDO EN SU 50 ANIVERSARIO**

## "LA EVOLUCIÓN DEL EQUIPO DE ADVISORY & INTERIM MANAGEMENT HA SIDO MUY RELEVANTE.

## NOS HEMOS CONVERTIDO EN PARTNERS ESTRATÉGICOS DE LAS COMPAÑÍAS ESPAÑOLAS"

**// Norgestion está de aniversario. Cumplen 50 años prestando servicios de gestión del cambio ¿Cuál es el expertise del equipo de Advisory & Interim Management?**

A través del equipo de A&IM, desarrollamos cuatro bloques de servicios para cubrir las diferentes necesidades de gestión y financiación que tienen las primeras líneas corporativas o ejecutivas de compañías participadas por fondos de private equity, cotizadas o grupos familiares. Estos son Management Advisory, Consejos de Administración/Comités de Dirección, Restructuring&Debt Advisory e Interim Management. La evolución en los últimos años ha sido muy relevante a nivel cuantitativo, incrementando de manera signifi-

cativa, tanto nuestra presencia en Consejos de Administración -estamos presentes en más de 80-, como la actividad de Restructuring&Debt Advisory con 15 operaciones realizadas el pasado ejercicio. A nivel cualitativo, nos hemos convertido en partners estratégicos de diferentes compañías, realizando proyectos de transformación de modelo de negocio, tanto orgánico como inorgánico, así como proyectos de diseño e implantación de nuevos modelos de gobernanza corporativa.

**// Quizá la faceta más conocida del Interim Manager es la vinculada a procesos de reestructuración. Son casos de especial complejidad en los que la experiencia es un grado ...**

Así es. Lo primero que requieren es un diagnóstico adecuado de la situación, fundamentalmente para ver si es reversible o no. A partir de ahí, hay que fijar un plan concreto y ejecutarlo a la mayor celeridad posible, de modo que se perciba en la organización y en los agentes externos ese cambio de tendencia muy rápido. Las áreas de actuación dependen de dónde se haya detectado la debilidad o cuáles sean los vectores de crecimiento en el diagnóstico (la comercial, si hay un déficit claro de ventas; la producción, si la empresa es fabril y se le han detectado problemas graves de productividad o calidad, etc.), pero, donde siempre es necesario tener una figura con saber hacer (interna o externa) es un CFO con habilidades y experiencia en la negociación bancaria, control de costes, etc. Otra figura de peso en estos procesos es el CRO, dada la importancia de la correcta ejecución de medidas laborales propias de la reestructuración, si se necesitan, y en la etapa posterior, en la que todo el equipo tiene que estar motivado con las pilas cargadas, lo que no es fácil tras vivir este proceso.

**// ¿Contar con un Interim Manager aumenta la tasa de éxito del proceso?**

En la práctica es muy aconsejable. Las reestructuraciones requieren una visión externa que permita tomar medidas casi siempre duras desde un prisma objetivo y la experiencia de haber

vivido otros procesos similares, sin las ataduras que pueden tener directivos históricos. Todo esto hace que se incremente la tasa de éxito contando con un directivo independiente. Hay tres factores clave: un diagnóstico y un plan de relanzamiento fiables; un adecuado manejo de la información -es decir, la empresa tiene que ser capaz de comunicar tanto interna como externamente el proceso excepcional en el que está inmersa, las medidas adoptadas para salir de la complicada situación que atraviesa y la seguridad de que el plan concebido va a tener éxito-; y, por último, la plantilla y el equipo directivo tienen que estar totalmente alineados y convencidos del proyecto.

**// Como decían, el Interim Manager no sólo se centra en compañías en crisis. Es un gestor que acompaña a empresas en situaciones de desarrollo, cambio o transición, ¿no?**

Efectivamente, el Interim Management también es muy demandado en situaciones de transformación, de nuevos retos para las empresas, cuando éstas no tienen internamente el conocimiento y expertise necesario para afrontar esas situaciones, y recurren a nosotros para que les ayudemos en la consecución de sus objetivos, buscando los perfiles adecuados por su experiencia y seniority. Lo que nos diferencia de la competencia es que acompañamos al profesional en ese proyecto, supervisándolo y apoyándolo con los recursos y el conocimiento del equipo de Norgestion. En los últimos mandatos, las situaciones más comunes están siendo cambios de modelo de negocio, transiciones familiares y la integración de nuevas compañías en grupos empresariales. Además, el fuerte crecimiento que se está dando en ciertos sectores está requiriendo la adecuación de la gestión de la compañía a nuevas formas de hacer.

**// ¿Qué rol juegan, por ejemplo, en procesos de internacionalización o de integración derivados de operaciones de M&A?**

En una expansión internacional el interim manager juega un rol fundamental como líder y motor de ese proceso de internacionalización que requiere unas experiencias previas concretas para enfrentarse a nuevas formas de hacer negocios fuera de su mercado natural, sometiéndose a diferentes regulaciones, diferentes costumbres en el consumo, nuevas culturas de trabajo, y, todo ello, sin perder la esencia del modelo de negocio de la compañía. En el caso del acompañamiento en la integración después de una adquisición, el rol del Interim Manager o del equipo consultor es el de ayudar en la transición, haciéndola menos traumática con un aterrizaje suave principalmente del equipo directivo, de forma que el negocio no se resienta y haciendo de puente entre la compañía adquirente y la adquirida. Como ejemplos podríamos mencionar: el seguimiento y resolución de todos los puntos de mejora o contingencias encontrados en las distintas due diligences, ya sea legal, laboral, fiscal, medioambiental, ESG, de seguros, etc.; la creación de cuadros de mando que sirvan para el seguimiento financiero y operativo y para la monitorización



## Un gran fichaje para reforzar un equipo líder

▲ El Área de Advisory & Interim Management de Norgestion crece con **Luis de la Haza**, nuevo Senior Business Advisor. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Alcalá de Henares, CEU- Luis Vives en Madrid y Programa de Dirección General en IESE, Luis comenzó su carrera profesional en el sector bancario como Auditor Interno de Banco Santander, responsabilizándose posteriormente del área de Financiación de Sogecable-Digital+. Tras esta etapa, regresó al sector bancario como Manager de Banca Corporativa de Banesto y lideró el departamento financiero de Grupo Cosentino, en calidad de Vicepresidente y CFO durante la etapa de mayor crecimiento del grupo a nivel internacional por la vía orgánica y mediante adquisiciones. Nuevamente en la posición de CFO, ha tenido experiencia en empresas participadas por el private equity, como Suanfarma, propiedad de ICG, y Engineered Stone Group, perteneciente al fondo norteamericano Cranemere.

Su amplia experiencia en la Dirección Financiera de grupos industriales internacionales, en los que ha liderado el crecimiento orgánico e inorgánico a través de adquisiciones y su posterior integración, la transformación organizacional y la financiación de grandes y exitosos proyectos de expansión, le han valido el reconocimiento del mercado. De hecho, fue galardonado con el Premio Hudson-Intereconomía al mejor Director Financiero de España en 2011 y, posteriormente, con el Premio a la Excelencia Financiera promovido por ASSET (Asociación Española de Financieros y Tesoreros de España) en 2015. Además, en sus últimas experiencias internacionales, Luis ha dirigido las áreas de RR.HH. e IT, así como la función jurídica y la disciplina ESG.

de los negocios y actividades y para la toma de decisiones que aumenten la eficiencia; el análisis del performance de la compañía y comparación con el business plan utilizado en la valoración de la adquisición para un seguimiento desde el momento cero; o la implantación de las sinergias que se encontraban en el racional de la adquisición y adopción de las medidas oportunas para su consecución. O lo que es lo mismo, la materialización efectiva del racional de la adquisición.

**// Contar con un Interim Manager con experiencia en etapas post-deal puede ser clave ¿Trabajan junto a sus equipos de Corporate Finance para ofrecer un servicio 360?**

Exacto. En procesos en el marco de una operación de M&A nos centramos en varios puntos para ser un "pulmón extra" en el exigente proceso de integración, dando soporte en la adopción de las políticas, procedimientos y procesos y sistemas, por parte de la adquirida. Todo esto, lo ejecutamos al alimón con el equipo de Corporate Finance de Norgestion que haya participado en el deal para ganar eficacia y asegurar el éxito.

**// Uno de sus mayores clientes es el private equity, ¿cómo les apoyan? ¿Qué perfiles de ejecutivos demandan las gestoras?**

Es relativamente frecuente que los private equities acudan a estas figuras, bien en situaciones complicadas de reestructuración o para afrontar la implantación de proyectos concretos. Recurrir a Interim Managers es habitual en el Norte y Centro de Europa y en Norteamérica, por lo que para muchos fondos es natural contar con un Interim Manager en dichas situaciones. Las posiciones más demandadas son CROs en situaciones de crisis o distintos perfiles en función de los proyectos a implementar (expertos en IT, Supply Chain, etc.).

**// Una asignatura pendiente del Interim Manager ha sido la gran empresa ¿Les ven ya como una herramienta de gestión?**

Culturalmente en España era un servicio poco demandado entre la gran empresa, pero poco a poco van incorporándolo. En parte, han sido reacios históricamente porque las compañías tenían estructuras muy amplias con recursos cuasi infinitos. Ahora aprecian más estos servicios, pues no están tan sobrados de recursos y aprecian las ventajas claras de los Interim Managers: coste variable, experiencia en procesos similares, flexibilidad y rapidez en la respuesta, y visión externa.

**// La incorporación de Luis de la Haza viene a complementar un equipo muy sólido. Ahora, ¿qué objetivos se marcan?**

Nuestro principal reto es seguir dando soluciones efectivas a las diferentes necesidades de nuestros clientes y para ello necesitamos seguir reforzando el equipo en diferentes frentes, tanto en nuestras 6 oficinas de España, como con nuestros partners de la red internacional WIL presente en 37 países y nuestro pool de más de 300 directores asociados con amplia experiencia multisectorial, especialmente en posiciones de CEO, CFO, CRO y COO. &