

EN 1997 DIERON EL PASO, TODAVÍA PIONERO, DE CREAR LA PRIMERA FIRMA DE INTERIM MANAGEMENT EN ESPAÑA. AHORA, DT LANZA UNA NUEVA EMPRESA DIRIGIDA A IMPULSAR FILIALES ESPAÑOLAS DE MULTINACIONALES EUROPEAS, HACIENDO CRECER SU EBITDA Y ENDEREZANDO EL RUMBO DE LAS COMPAÑÍAS DESDE CINCO ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN: COMPRAS, PRODUCCIÓN, FABRICACIÓN, COMERCIAL Y ESTRUCTURA (GASTOS GENERALES). LA NOTICIA SUPONE, SIN DUDA, UN IMPULSO PARA EL DESARROLLO DEL INTERIM MANAGEMENT EN ESPAÑA, DONDE TODAVÍA ECLOSIONA LENTAMENTE.



De izda. a dcha,  
**IGNACIO GASPAR** y **RAFAEL  
ÁLVAREZ-NOVOA**, Socios  
Directores y Fundadores de DT  
Directores de Transición

# DT LANZA LA NUEVA DIVISIÓN "CROSS BORDER INTERIM MANAGEMENT"



## ¿Cómo nació la idea de crear Cross Border Interim Management?

**Ignacio Gaspar:** En total, llevamos 21 años como socios. En 1997 fuimos pioneros en lanzar la primera firma española de Interim Management. Cuando empezamos éramos, sobre todo, una firma de reestructuraciones para situaciones complicadas, pero siempre nos hemos definido como una empresa de Transition e Interim Management. En España, por diferentes motivos, el Interim se ha desarrollado menos que en Europa, pero creemos que el mercado nacional tiene que ir poniéndose a la altura y reducir ese desfase. Con la nueva firma, estamos apostando por un producto muy enfocado a determinadas áreas de especialización y con un enfoque multicultural, porque las multinacionales necesitan personas capaces de conocer realmente las culturas de los diferentes países. De forma recurrente, nos hemos encontrado con este problema en las empresas donde trabajamos.

**Rafael Álvarez-Novoa:** Con este enfoque internacional, hemos desarrollado servicios enfocados a la mejora de la gestión en determinadas áreas o departamentos de la empresa. En concreto nuestro foco se centra en cinco áreas: compras, producción, fabricación, comercial y estructura. Normalmente, nos contrata el Director General o CEO para ayudarle a reconducir una o varias de esas áreas concretas, que son las de mayor demanda y las que verdaderamente influyen en la cuenta de resultados.

**Tengo entendido que en la nueva empresa tienen un socio con el que llevan trabajando muchos años...**

**IG:** Sí, Ralf Wagenhäuser forma parte de la nueva sociedad en calidad de socio. Es un alemán residente en España y que, por tanto, conoce muy bien ambas culturas. En los últimos 25 años, Ralf ha trabajado en España en diferentes posiciones de Executive Management para multinacionales en Europa, China y Latinoamérica, así como start ups, spin offs y turnarounds de filiales españolas de multinacionales del norte de Europa. De momento, ya hemos realizado los primeros mandatos para multinacionales alemanas y holandesas basadas en España.

**Entonces, ¿su segunda ecuación será la especialización por países?**

**RAN:** Sí, hemos empezado por Alemania y Holanda, ofreciendo a las filiales españolas de esos países una solución para sus necesidades de Interim Management y seguiremos con Reino Unido y Francia, al ser los cuatro países de



mayor desarrollo del Interim en Europa. Siempre de la mano de gestores expertos que conocen muy bien ambas culturas.

**El momento de mercado es propicio, ¿no? Hay compañías que han superado la crisis pero todavía necesitan ajustarse para ser más eficientes...**

**RAN:** Sí, la facturación de las compañías targets oscila desde €30M a €100M. Trabajamos con compañías que han superado la crisis pero necesitan mejorar la gestión de las diferentes áreas para ser mucho más competitivas. Además, nos está pasando una cosa curiosa y es que nuestros Directores se están empezando a quedar en las empresas, una vez terminado nuestro trabajo. Esto también es nuevo. En realidad, cuando el cliente contrata

“ Estamos apoyando a filiales españolas de multinacionales en áreas concretas con gerentes expertos de ambas culturas ”

Interim, lo que busca es experiencia y la garantía de que no se va a equivocar con la persona contratada.

**IG:** Conocen la persona, la prueban y si al final les gusta, deciden quedarse con ella. En trabajos de reestructuración, que son mucho más complejos, como responsabilizarnos de la Dirección General, esto no es habitual, pero en mandatos más cortos y de menor responsabilidad, a veces ocurre.

**RAN:** El verdadero Interim normalmente no se queda en la compañía. Su profesión es ser Interim Manager y prefiere desarrollarse realizando trabajos especializados en diferentes compañías. Pero, en un sector tan de nicho, tiene que haber un mercado en el país que garantice al profesional que sus tiempos de paro van a ser cortos y, en España, todavía hay una gran incertidumbre para el Interim Manager.

**La cultura española no termina de asimilar bien el Interim Management...**

**IG:** En servicios de Interim Management, Europa va 10 años por delante de España. Aunque acortamos distancias, todavía estamos muy lejos, en Europa es un servicio en franco crecimiento. Curiosamente, el proyecto surgió porque varias empresas extranjeras solicitaron nuestros servicios para sus filiales en España. Fue la empresa matriz la que propuso “¿por qué no solucionáis esto con un Interim Manager?” El Director General o el CEO en España, aunque tiene problemas, no se le suele ocurrir solucionarlos con Interim Managers, porque no tiene esa cultura. A diferencia de esto, los CEOs europeos de Alemania, Francia, Holanda o Reino Unido están muy acostumbrados a comprar Interim, por eso nuestra nueva empresa es otra forma de impulsar el Interim Management en España. En definitiva, es una manera diferente de atacar el Interim puro a través de prescriptores de fuera ofreciendo una especialización por producto.

**¿Qué supone para DT esta nueva división? ¿Cuánto esperan crecer?**

Nuestra media ha sido de unos 10 mandatos anuales y, con esta nueva división, prevemos alcanzar unos 30, dando un salto muy importante para DT y para el Interim Management en España. En épocas de crisis hay más trabajo de restructuring pero, en fases de crecimiento como la actual, el trabajo de Interim se basa en la búsqueda de la excelencia en compañías que, aunque han superado la crisis, han quedado maltrechas en algunas áreas. Necesitan invertir en gestión para mejorar y maximizar sus cuentas de resultados. Normalmente son mandatos más cortos, de unos seis meses. Los fondos de private equity también están optando por contar con una menor estructura estable en España y aliarse con partners locales en los que realmente puedan confiar y apoyarse para maximizar el valor de sus portafolios. Para los fondos, también seguimos siendo una herramienta muy útil.

