



La firma boutique americana de servicios profesionales Alvarez & Marsal, esta realizando una apuesta muy fuerte por posicionarse en el mercado como la alternativa a las grandes firmas de consultoría y las Big Four. Al importante crecimiento de los últimos años suma ahora el nombramiento de Cristina Almeida y Alejandro González como Co Country Heads de la firma en Iberia. Tal y como avanzan a C&C, su objetivo pasa por duplicar su tamaño en los próximos tres años incorporando talento y ofreciendo servicios integrados tanto al private equity como a corporates.



Cristina Almeida y Alejandro González, Co-Country Heads de Álvarez & Marsal Iberia.

// Habéis realizado una apuesta fuerte por el mercado español de due diligence financiera, tradicionalmente dominado por las Big Four, ¿hace falta más competencia?

Es algo que ha surgido como una necesidad de los propios clientes, que han empezado a demandar alternativas por conflictos de auditoría e independencia, por confidencialidad, pero también por una pura cuestión de buscar un servicio de valor añadido. En Alvarez & Marsal tenemos una elevada especialización, con equipos muy senior y con dedicación plena en los proyectos de los socios, lo que nos permite ofrecer un servicio de mayor valor añadido y ad hoc. Además, no tenemos barreras sectoriales y fronteras. Somos una firma global integrada y con equipos especializados compartidos, lo que te permite traer la mejor experiencia al cliente y acompañarle, ya sea para hacer una operación cross border o para cambiar de industria. Por último, cabe destacar nuestro background operacional. Nacimos como una firma de reestructuraciones y eso nos da un prisma diferencial y una visión totalmente holística. Pero lo que realmente nos hace diferenciales en due diligence financiera es que nos enfocamos en la creación de valor en las compañías. No sólo es una cuestión de mirar

los aspectos financieros, sino ver de qué forma se puede crear valor en la compañía que nuestro cliente va a adquirir. Además, también hacemos Interim Management en compañías participadas por private equity ayudando en la propia gestión del cambio, lo que nos permite reducir el tiempo de análisis al máximo y empezar a activar palancas para orientar el cambio desde el primer momento.

// Habéis registrado un fuerte crecimiento, ¿cómo ha sido ese proceso?

El crecimiento de la firma ha sido muy importante en los últimos 4 años, pasando de un equipo de unas 35 personas a unas 160 actuales, y seguir en esa línea es la ambición que tenemos de cara a futuro. En este periodo hemos abierto la oficina de Barcelona y también estamos reforzando nuestra

presencia en Portugal, un mercado con mucho potencial. Nuestra ambición ahora es asegurar que en 3 años hemos duplicado el tamaño con la incorporación de servicios y con la atracción de talento. Cubrimos todas las partes del deal, desde due diligence financiera, comercial y operacional, valoraciones y business modeling, pasando por un gran bloque de value creation, reestructuración operacional y financiera, y posiciones de interim management. Contamos con una pata muy robusta de consultoría estratégica especializada por industrias, con un equipo muy fuerte en el sector financiero, y donde hemos incorporado equipos en Healthcare, Retail, Private Equity, Forensic o Ciberseguridad. Ahora queremos reforzar algunas verticales como consultoría estratégica en otras industrias como Infra o Energía para dar servicios más a corporates, reforzar también nuestro posicionamiento en ESG, y crear nuestro propio equipo de Fiscal.

“ Muchos deals se están empezando a cocinar, sin duda vamos a ver mucha más actividad este año ”

// Una de las últimas decisiones de la firma ha sido vuestro nombramiento como nuevos co-country heads en Iberia, ¿cuál es el objetivo con esta nueva estructura?

La estructura se explica muy bien si miras al origen de la firma, donde había un coliderazgo

entre los dos fundadores, Tony Alvarez y Bryan Marsal, que han estado siempre muy implicados en el negocio, lo que explica muy bien la cultura de la firma. En nuestro caso, somos dos personas con un importante crecimiento profesional y con una integración total, y por esa capacidad nos han encomendado el objetivo de seguir creciendo a nivel de firma, para lo que tenemos tres objetivos. En primer lugar, definir la estrategia de crecimiento manteniendo una oferta completa de nuestros servicios a nuestros clientes. El segundo es reforzar la atracción del talento, y queremos hacerlo con perfiles claros, buscamos operadores y dinamizadores del cambio. Y el tercero es reforzar nuestra presencia en el mercado. Los fondos de private equity, los fondos de deuda, despachos de abogados y bancos de inversión conocen perfectamente los servicios integrados que ofrecemos; pero en la parte de corporate todavía tenemos camino por recorrer. Nuestra ambición

En realidad, el capital riesgo siempre está bajo presión por su propia naturaleza. Necesitan cumplir con sus ciclos tanto con sus compañías participadas como con sus inversores, a los que tienen que dar un retorno para volver a levantar más capital. Es verdad que los tipos de interés han generado una presión adicional a la hora de asegurar una valoración adecuada de sus compañías para conseguir el retorno esperado por sus LPs. Por eso hemos visto que 2023 ha sido un año más lento a la hora de salir al mercado y también de cerrar operaciones. Han sido procesos más largos y sin la convicción de que saliendo al mercado la operación fuese a cerrarse con éxito. Sin embargo, en este comienzo de 2024 estamos viendo ya un mayor flujo de operaciones, lo que nos hace ser optimistas de cara a ver una mayor actividad transaccional este año. Muchos deals se están empezando a cocinar, sin duda veremos mucha más actividad este año. El pipeline de operaciones en el mercado español es muy elevado en estos momentos.

ñado a Portobello en la venta de Trison o a Anacap en varias de sus inversiones. Ahora estamos en procesos como la venta de Altice Portugal o la de una minoría de la Universidad Europea. La realidad es que en educación somos diferenciales, hemos adquirido talento recientemente y es un área donde nos sentimos muy cómodos. También tenemos un importante expertise en el sector financiero y en corredurías de seguros, donde estamos asesorando a PIB, participada por Apax y Carlyle que ha hecho más de 15 operaciones en España. También hemos asesorado a Banca March en la venta de March RS a Howden, o a BMS en varias operaciones. Por otro lado, también asesoramos en situaciones especiales a Orient Capital en la ampliación de capital de Mediapro, y estamos muy orgullosos de estar en la gestión de dos de los fondos de JZI, donde estamos desempeñando la figura de GP, gestionando todo el portfolio de compañías participadas en Europa y España. Además, estamos en los consejos de sus participadas y gestionando las compañías de manera activa.

“NO SÓLO ES UNA CUESTIÓN DE MIRAR LOS ASPECTOS FINANCIEROS, SINO VER DE QUÉ FORMA SE PUEDE CREAR VALOR”

es conseguir que conozcan bien todos nuestros servicios en las grandes compañías españolas.

// Con este nuevo organigrama juntáis además el área de transacciones con el de private equity en la parte alta del negocio, ¿qué apuesta hacéis por el private equity en A&M?

El private equity siempre ha sido prioritario para la firma y lo va a seguir siendo en el futuro, entre otras cosas porque a demanda del capital riesgo ha venido el desarrollo de otros servicios de manera natural. La firma empezó siendo especialista en operaciones de turnaround y en un momento dado los propios fondos, que en muchos casos eran acreedores de esas compañías, empezaron a reclamarnos que pusiésemos todo nuestro know how de transformación de organizaciones para crear valor en sus participadas. Así fue como en la firma pasamos de hacer reestructuraciones a hacer private equity performance improvement o estrategias de creación de valor para participadas de private equity. A partir de ese punto vino después la demanda del resto de servicios de una forma totalmente natural.

// Tras un año complicado para el private equity, ¿qué esperáis para 2024?

// ¿Cómo habéis empezado el año? ¿estáis muy activos y en qué tipo de operaciones?

En el último año hemos estado en operaciones como la compra del líder en gestión tributaria GTT por parte de Stirling, la compra de ES Publico por parte de TA Associates, en la farmacéutica INke por parte de Keensight Capital, o la compra de Suavinez por Bluegem. También hemos acompa-

// El nuevo posicionamiento de la firma no se olvida de la parte más tradicional de reestructuraciones...

Sigue siendo una pata fundamental para nosotros, no sólo desde la perspectiva del negocio que nos genera sino desde nuestro propio ADN como firma. Los clientes nos llaman para hacernos preguntas sobre situaciones complicadas que requieren de un análisis y una acción. Y nosotros somos capaces de implementar el cambio en un tiempo muy corto, sin duda la mejor perspectiva de una reestructuración. En A&M nos vemos como dinamizadores del cambio tanto, actuamos no solo bajo un ambiente de estrés financiero sino bajo la visión de una compañía que quiere crecer y dinamizar su negocio, y eso es diferencial. La nueva Ley Concursal va a dar bastante actividad en este plano porque ahora tenemos herramientas que antes no teníamos, y que permiten actuar en este tipo de situaciones. Al final se trata de intentar preservar el valor de las compañías en el beneficio de los diferentes stakeholders, por lo que lo vemos muy positivo. &



Parte del equipo de Cristina Almeida y Alejandro González