



Tras casi cuatro décadas de liderazgo, Luis Lizarraga ha allanado el terreno en una transición planificada cediendo la batuta a José Antonio Barrena, que se hará cargo de una firma que ha forjado su camino desde sus raíces locales hasta convertirse en todo un referente nacional e internacional en el mercado de M&A. El objetivo del nuevo presidente es dar continuidad al plan de crecimiento en las tres áreas clave de la firma: corporate finance, fiscal-legal y advisory interim management.

Luis Lizarraga,
Presidente saliente
y Socio de Honor
y **José Antonio
Barrena,** actual
Presidente de
Norgestion



NORGESTION AFRONTA SU TERCERA GENERACIÓN CON RELEVO EN LA PRESIDENCIA

“QUEREMOS SEGUIR CRECIENDO, ES UNA OBLIGACIÓN PARA NOSOTROS”

// Tras más de 30 años en Norgestion, ¿cómo ha sido tu trayectoria profesional en la firma y en el mercado? ¿cuáles han sido los momentos más destacados y desafiantes de tu carrera?

L.L.: Son casi 36 años. Parece que fue ayer, en octubre de 1988, cuando me incorporé a Norgestion tras estar 4 años en Arthur Young (hoy EY) en consultoría estratégica. Llegué de la mano del fundador, Jesús Ruiz de Alegría, cuando todavía éramos una firma pequeña con una única oficina en San Sebastián, y al final he hecho de Norgestion mi proyecto vital profesional y personal,

acompañando el desarrollo y crecimiento de la firma en estos años. Hay momentos sin duda importantes en ese camino como, por ejemplo, cuando definimos el querer entrar en corporate finance, o cuando optamos por potenciar toda la parte de interim management y reestructuraciones, que era una especialidad que históricamente Norgestion ya tenía a raíz de la crisis industrial del País Vasco. Y, por supuesto, el haber puesto en marcha la estrategia de desarrollo geográfico con la apertura de la oficina de Bilbao en 1992, la de Madrid en 1996, Barcelona en 1999, y después las de Sevilla y Pamplona.

// ¿Cómo ha evolucionado el mercado durante tu liderazgo en la empresa? ¿qué crees

que ha cambiado respecto al mercado que se va a encontrar Norgestion en los próximos años?

L.L.: La realidad es que ha cambiado radicalmente. Por poner un ejemplo muy gráfico, recuerdo asambleas de Ascri (hoy Spaincap) con muchas sillas vacías en la sala porque no había todavía suficiente gente trabajando en esta industria. También tuve el honor de participar acompañando en la constitución de Capital & Corporate porque no había ninguna publicación de este tipo en España. Estamos hablando de una época en la que apenas estaba desarrollado el sector de corporate finance y private equity. He tenido la suerte de participar en los inicios de esta industria en nuestro país y en todo el desarrollo y crecimiento posterior. Hoy podemos decir que ha cambiado radicalmente y que tenemos un sector altamente profesionalizado, que ha crecido mucho y donde hay una gran competencia.

// Tras más de 20 años en Norgestion próximamente asumirás el nuevo rol de presidente, ¿cuáles son tus objetivos y estrategias para llevar a la firma hacia adelante en los próximos años?

J.A.B.: Seguir creciendo y explorar nuevas oportunidades, nuevas ideas y nuevas áreas de negocio sabiendo que tenemos una base muy sólida

detrás, y unos valores éticos y profesionales para seguir consolidando este proyecto. Cuando llegué a la firma éramos unos 20 profesionales y hoy somos más de 80 personas en la organización, y contamos con diferentes oficinas por España. Queremos seguir creciendo, es una obligación para nosotros, pero siempre con los pies en la tierra, sin querer ir demasiado deprisa sino dando pasos sólidos como hasta ahora. Nos queda mucho trabajo por hacer en las tres áreas principales de negocio bien definidas en las que operamos. La parte de corporate finance, que seguramente es por la que más se nos conoce ahora mismo en el mercado, toda la parte jurídico – fiscal, y por supuesto la de advisory interim management. Queremos seguir siendo un player muy relevante en un mercado cambiante, cada vez más ágil, con mayor número de transacciones y operadores, cada vez hay más fondos, family offices, corporates, etc., por lo que tenemos que seguir especializándonos y consolidando el proyecto de los últimos años.

// ¿Cómo planeas abordar los desafíos actuales y futuros del mercado de M&A?

J.A.B.: El mercado de M&A ha cambiado mucho en los últimos 20 años, ha pasado de estar bastante desestructurado a todo lo contrario y con un nivel de competencia muy grande ya que el número de players se ha disparado. Ahora es imprescindible tener internacionalización y especialización, y estamos trabajando concienzudamente estas dos verticales. En la primera de ellas, somos socios fundadores desde 2002 de la firma internacional Mergers Alliance, formada por más de 20 socios de varios países, siendo Norgestion el socio exclusivo en el mercado nacional. Trabajamos tanto para empresas y fondos europeos que quieren hacer compras en España como para empresas y fondos nacionales que quieren comprar fuera o hacer add onns para sus participadas. De la veintena de operaciones de M&A que cerramos el pasado año, el 40% presentaban un componente cross border. Tener una organización internacional de este tipo se ha convertido en un must para ser un player relevante en el mercado. En la misma línea, en 2014, fundamos también Wil Group, para abordar el ámbito internacional en nuestra actividad de interim management. En cuanto a la segunda vertical, cada vez los clientes son más sofisticados y exigentes, lo que te obliga a seguir mejorando, crecer y especializarte. Desde Norgestion hemos puesto el foco en especializaciones por áreas y sectores por lo que contamos con expertos adecuados para cada tipo de operación que hay en el mercado.

// Entre otras cosas, sois expertos en la gestión del cambio en las compañías, un proceso que os toca ahora abordar, ¿cómo se ha planificado la transición de liderazgo?

L.L.: Yo he liderado la segunda generación de Norgestion y José va a liderar la tercera ya, pero al mismo tiempo estamos trabajando ya para preparar la cuarta generación. Tenemos un plan de sucesión muy claro, diseñado a mediados de

los años 90 como parte del pacto de socios, en el que no sólo se fijaba que el capital de la firma solo puede estar en manos de sus profesionales, sino que además se establecían unos protocolos para los cambios generacionales. No sólo afecta a la presidencia, sino también a nivel de socios, a nivel accionarial, de gobierno corporativo, de directores de áreas de negocio y de oficinas. El objetivo es dar continuidad y estabilidad tanto a toda la organización como a todos nuestros clientes. Además, es un plan que se ha ido implementando en los últimos años, en los que ya hemos ido cediendo responsabilidad en algunas áreas, por lo que es conocido por todo el equipo y por los clientes. Esto nos permite dar continuidad a los valores y aspectos fundamentales de la firma.

// ¿Cuáles son las principales áreas de enfoque durante este periodo de transición?

J.A.B.: Tenemos tres objetivos estratégicos claros. Uno es el talento, atraerlo es sencillo pero retenerlo es más complicado porque estamos hablando de un sector donde el talento es inquieto y las generaciones actuales buscan cosas diferentes. Ya no es sólo un tema salarial sino de otro tipo de estímulos, que haya unas condiciones laborales determinadas, conciliación laboral y personal, etc. En el caso de Norgestion llevamos años trabajando esta parte y algo estaremos haciendo bien cuando nuestros índices de rotación son tan bajos. Pero es algo que hay que seguir trabajando cada día porque queremos profesionales motivados en lo personal y en lo profesional, que sean los primeros defensores de la firma. El segundo objetivo es la digitalización, una parte clave con un reto tecnológico que ya está encima de la mesa y que también estamos ya trabajando concienzudamente con un plan de actuación que viene ya de años atrás. Y el tercero es seguir con una estrategia de crecimiento clara y sólida en las tres áreas de negocio, que nos permita alcanzar dentro de unos años el centenar de profesionales. Las sinergias internas son fundamentales en la estrategia del grupo.

// ¿Darías algún consejo para tu sucesor y para aquellos profesionales que buscan ser líderes dentro del mundo de M&A?

L.L.: Es clave seguir con los pies en el suelo, mantener una línea coherente y con visión a largo plazo, orientar a los clientes, mantener la independencia a nivel de firma, reunir al mejor equipo profesional, el mejor talento de manera estable y a largo plazo, y no perder la ambición. Nacimos como una firma más local en San Sebastián y hoy somos un operador a nivel nacional y con conexiones internacionales importantes, por lo que la ambición, el compromiso y el esfuerzo están en el ADN de Norgestion desde el inicio. No solo pienso que eso no se va a perder, sino que estoy plenamente convencido de que se va a potenciar y en unos años veremos a Norgestion mejor posicionado y con el mejor equipo posible.

// ¿Cuáles son tus aspiraciones personales para la firma en los próximos años?

J.A.B.: La clave para mí como decía antes es seguir creciendo en las verticales que hemos comentado. Lo que me gustaría es que dentro de 10 o 12 años me estéis entrevistando junto a mi sucesor, como estáis haciendo ahora conmigo y Luis, y poder decir que me dejaron un legado y que junto a los profesionales de la casa hemos conseguido consolidarlo y darle más crecimiento. Que tenemos un equipo más grande, un prestigio en el mercado importante, y que estamos especializados en más áreas. Eso solo se consigue si haces bien las cosas porque el mercado es muy agradecido cuando lo haces bien, pero es justo y honesto cuando no las haces bien. Cada vez hay mayor competencia, pero tenemos una base muy sólida y un posicionamiento en el mercado para seguir creciendo de manera natural como hemos hecho hasta ahora. &

