

INTERIM MANAGEMENT

FLEXIBILIDAD Y CALIDAD EN UNA GESTIÓN A MEDIDA

COMBINING FLEXIBILITY WITH QUALITY IN CUSTOMISED MANAGEMENT

DIRK KREMER
Socio-Director / Partner-Director
Q Management de Transición



Desde hace muchos años estamos en un entorno donde los cambios son continuos, bruscos y difíciles de prever. Hay que adaptarse y actuar rápido. La clave del éxito está en la buena ejecución y la gestión diaria sobre toda la línea de la empresa.

Ante estas situaciones, las empresas se están encontrando en situaciones en que no tienen siempre ejecutivos disponibles con el perfil idóneo. En vez de contratar un directivo de forma convencional que se integre en la plantilla por un tiempo largo, se está optando cada vez más por un *Interim Manager*.

Qué es Interim Management (IM)

Es un servicio especializado para afrontar situaciones de cambio o de transición en las empresas. Un ejecutivo (*Interim Manager*) externo a la organización, se hace cargo de la situación de la empresa y la reconduce. El *Interim Manager* dedica el 100% de su tiempo a la elaboración de un plan, su ejecución y la gestión.

Hay que ver el *Interim Manager* como una inversión en vez de un gasto

The Interim Manager should be seen as an investment instead of an expense

For many years now, we are in an environment in which changes take place continuously, sharply and are not easily foreseen. There is a need for adapting and acting quickly. The key to success

lies in the good implementation and daily management of the entire line of the business. When faced with these situations, businesses are finding that they do not always have executives available with the suitable profile. Instead of hiring a manager in the conventional way, who then joins the staff for a long period, businesses increasingly prefer an *Interim Manager*.

What is Interim Management?

Interim Management (IM) is a specialised service for dealing with situations of change or transition in businesses. An executive (*Interim Manager*) from outside the organisation assumes responsibility for the situation of the business and redirects it. The *Interim Manager* devotes 100% of his or her time to drawing up a plan, implementing and managing it.

Las razones más importantes de utilizar IM son: rapidez, alta experiencia y coste controlado



The main reasons for using IM are speed, vast experience and controlled cost

Interim Management es idóneo en situaciones como:

- Reorganización de empresas en pérdidas.
- Cambios o apoyos en una de las áreas funcionales.
- Larga ausencia de un directivo clave y se necesita que alguien gestione el interino.
- Proyectos nuevos que precisen de un ejecutivo muy experimentado para llegar rápidamente a resultados.
- Emancipación de negocios. Situaciones en que una empresa decide vender o independizar una división o una filial.
- Integración de adquisiciones. El *Interim Manager* lidera la integración rápida y de forma imparcial, adaptando la organización en el periodo difícil del cambio.
- La entrada de socios nuevos puede requerir poner un ejecutivo durante un periodo de tiempo para garantizar la gestión y tener el máximo de información.
- Proyectos de mucha envergadura donde no es seguro que después de su fin, haya una continuidad para el ejecutivo que lo lidera.

La intervención de un *Interim Manager* suele ser de 3-24 meses, dependiendo de la tarea a desempeñar. El perfil de las empresas que contratan el servicio de IM suelen ser medianas y grandes. No se utiliza IM únicamente en situaciones de Dirección General. Esto es sólo en un 35% de los casos. También interviene en las áreas funcionales como: finanzas, operaciones, RRHH, IT y marketing & ventas.

Ventajas

Hay múltiples ventajas en trabajar con un *Interim Manager*. La empresa puede contar con un profesional muy cualificado

Ideal situations for using Interim Management

Interim Management is ideal in situations such as the following:

- Reorganisation of businesses in losses.
- Changes or support in one of the functional areas.
- Long absence of a key manager and the need for someone to manage the interim period.
- New projects that require a very experienced executive to obtain rapid results.
- Business emancipation. Situations in which a company decides to sell or separate a division or subsidiary.
- Integration of acquisitions. The *Interim Manager* leads the rapid integration impartially, adapting the organisation during the difficult change period.
- The entry of new partners may require an executive during a certain period of time to guarantee the management process and obtain the maximum amount of information.
- Large-size projects in which, after they have been completed, the continuity for the executive leading the project is not guaranteed.

An *Interim Manager* usually intervenes for 3 -24 months, depending on the task that is to be carried out. The profile



por el tiempo que dura el proyecto. Esto limita el coste y flexibiliza el uso de este recurso. Así empresas con recursos financieros limitados pueden contratarlo para situaciones puntuales. Hay que ver el *Interim Manager* como una inversión en vez de un gasto. IM no es, en ningún caso, una especie de ETT de alto nivel, sino un servicio altamente especializado.

Un proyecto exitoso de IM consta de tres fases: análisis y elaboración de un plan, implantación y final con traspaso. Primero se analiza la situación y se hacen planes de acción realistas. Se presenta al cliente y cuando lo aprueba, se ejecuta. En la segunda fase se implanta y se ejecuta este plan, lo que abarca el 90-95% del tiempo del proyecto. En la tercera y última fase, se hace el traspaso ordenado a la persona definitiva y finaliza.

**Los buenos *Interim Managers*
aportan un saber hacer y una visión
muy amplia: son dinamizadores**

Razones para utilizar un *Interim Manager*

Cada empresa pasa por diferentes fases en su existencia, por lo que se necesitan diferentes tipos de ejecutivos. Las razones más importantes de utilizar IM son: rapidez, alta experiencia y coste controlado. El IM aporta una visión nueva e imparcial. La diferencia entre IM y un consultor es obvia: el primero, aparte de ofrecer una solución ejecutiva, implanta un proyecto

of businesses that hire the services of an Interim Manager usually corresponds to that of a medium-sized or large enterprise. Interim management is not used only in general management situations which accounts for only 35% of the cases. The Interim Manager also intervenes in functional areas, such as finance, operations, human resources, IT, and marketing and sales.

The benefits of Interim Management

Working with an Interim Manager holds many benefits. The company can receive the services of a highly qualified professional for the time the project lasts. This limits the cost and flexibly uses resources. Accordingly, companies with limited financial resources can hire an Interim Manager for specific situations. The Interim Manager should be seen as an investment instead of an expense. Interim management is by no means a kind of high-level temporary employment service, but rather a highly specialised service.

A successful IM project consists of three phases: analysis and preparation of planning, implementation, and completion with transfer. First of all an analysis is made of the situation and then realistic action plans are drawn up. It is presented to the client and, after

**Good Interim Managers provide
know-how and a very broad view of
the situation: they make things happen**



de acción muy claro, dedicando su tiempo completo a un proyecto.

La decisión de utilizar IM viene de la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Pueden los ejecutivos de la casa, aunque necesiten y obtengan ayuda de consultoría, hacer frente a la situación y resolverla con altas probabilidades de éxito? Si la respuesta es no, no lo sé, o sí pero tengo que ganar tiempo, etc., la opción de incorporar un *Interim Manager* es recomendable. Con esta solución se gana en tiempo, resultados y efectividad.

La decisión de contratar un *Interim Manager* se toma en las más altas instancias de la empresa: accionistas, consejo de administración o alta dirección, si hablamos de divisiones o filiales. Aquellos empresarios que primero son reticentes, suelen repetir una vez que han tenido la experiencia de contratar IM.

Perfil del *Interim Manager*

Los buenos *Interim Managers* son profesionales con larga experiencia en la alta dirección y han pasado por situaciones muy diversas. Aportan un saber hacer y una visión muy amplia: son dinamizadores. Tienen una carrera profesional de éxito, mucha experiencia y capacidad demostrada en gestionar cambios. Suelen ser personas con un perfil senior. Aportan liderazgo, están enfocados a la implantación y a conseguir rápidamente resultados. Normalmente han vivido situaciones similares a las que se enfrentan siendo *Interim Manager*. Eligen este camino porque les gusta trabajar por proyectos, les encantan los nuevos desafíos, pueden vivir con una inestabilidad económica y les gusta decidir sobre cuándo trabajan y cuando no. Para los profesionales que tienen necesidad económica de trabajar no es el camino aconsejable. ■

fully approved, is implemented. Implementation takes part in the second phase and the plan is carried out, taking up 90-95% of the project time. The third and final phase of the project involves the correct transfer to the final person and completes the process.

Reasons for using an Interim Manager

Every company goes through different phases during its existence, which is why it needs different types of executives. The main reasons for using IM are speed, vast experience and controlled cost. The Interim Manager provides a new, impartial view. The difference between an Interim Manager and a consultant is obvious: besides offering an executive solution, the former implements a very clear action project, devoting all his time to it.

The decision for using IM depends on the answer to the next question: even though they need and obtain help from a consultancy service, can the company's own executives deal with the situation and solve it with a high probability of success? If the answer is "no", "I don't know" or "yes, but I need time", etc., the option of incorporating an Interim Manager is a recommendable one. This solution saves time, obtains results and is very effective.

The decision to hire an Interim Manager is taken at the highest level of the company: shareholders, board of directors, senior management, if regarding divisions or subsidiaries. Entrepreneurs who are initially reticent usually repeat the experience after they have hired an Interim Manager for the first time.

Profile of the Interim Manager

Good Interim Managers are professionals with vast experience in senior management and have been involved in a wide variety of situations. They provide know-how and a very broad view of the situation: they make things happen. They have a successful professional career, a great deal of experience and proven skills in change management. They are usually individuals with a senior profile. They provide leadership, are focused on implementation and attain results quickly. They have normally been through situations that are similar to those they face as Interim Managers. They choose this option because they like working by projects, they love new challenges, they can live with economic instability, and like to decide when they work and when they don't. For professionals who need to work for economic reasons, it is not an advisable option. ■