



EL INTERIM MANAGER, LA PIEZA CLAVE QUE DEFINE EL ÉXITO DEL BUY & BUILD

El buy & build se ha consolidado como una de las fórmulas favoritas del private equity para acelerar crecimiento y construir líderes sectoriales. Pero en un mercado donde los múltiplos ya no garantizan retornos extraordinarios, el foco se desplaza hacia un terreno mucho más complejo: la ejecución operativa. Integrar compañías, capturar sinergias y profesionalizar estructuras se ha convertido en el auténtico campo de batalla de la creación de valor. En ese contexto, el Interim Management gana peso como una herramienta estratégica para los fondos. Desde EIM defienden que el éxito de muchas operaciones dependerá menos del número de adquisiciones y más de la calidad de la integración posterior.

Durante años, buena parte del mercado de private equity vivió apoyado en una lógica relativamente sencilla: identificar sectores fragmentados, adquirir una plataforma inicial y sumar compañías complementarias para ganar escala, eficiencia y posicionamiento competitivo. La tesis parecía impecable sobre el papel. Sin embargo, la práctica ha demostrado que el verdadero desafío empieza precisamente cuando termina la transacción.

"En operaciones buy & build, comprar compañías es solo el principio", afirma **Jorge Ramos, Managing Partner de EIM**. "El verdadero valor se crea cuando alguien es capaz de integrar culturas, sistemas, operaciones y equipos sin detener el negocio". El mercado ha sofisticado enormemen-

te su capacidad para estructurar operaciones, levantar financiación y detectar oportunidades de consolidación. Pero la generación de valor ya no depende únicamente de cerrar adquisiciones, sino de ejecutar correctamente lo que ocurre después. Y ahí es donde muchas estrategias empiezan a tensionarse. Cada compañía adquirida llega con sus propios procesos, equipos directivos, sistemas financieros, culturas empresariales, proveedores y formas de trabajar. La teoría de las sinergias suele ser atractiva en las presentaciones de inversión; la realidad operativa, bastante más compleja. "El problema es que muchas veces se habla de sinergias como si fueran automáticas, pero las sinergias no aparecen por consolidar sociedades bajo una misma estructura. Hay

que capturarlas. Y eso exige liderazgo operativo, experiencia y capacidad de ejecución", explica **Alfonso de Benito, Partner de EIM**.

EL AUGE SILENCIOSO DEL INTERIM MANAGEMENT

En paralelo al crecimiento del buy & build, el Interim Management ha ido evolucionando desde una solución táctica para cubrir vacantes hacia una herramienta cada vez más estratégica dentro de las participadas de private equity. La razón es simple: los fondos necesitan velocidad, especialización y capacidad de ejecución inmediata en momentos críticos de transformación.

"No siempre tiene sentido incorporar permanentemente a un directivo para una fase de integra-

ción que durará nueve o doce meses", señala **Verónica Orallo, Partner de EIM**. "Lo que necesita el inversor es un ejecutivo senior que ya haya vivido situaciones similares y que pueda acelerar resultados desde el primer día". La figura del Interim Manager responde precisamente a esa necesidad. Se trata de perfiles ejecutivos con experiencia específica en integración, transformación operativa o profesionalización empresarial, capaces de asumir responsabilidades reales durante un periodo determinado. No actúan como consultores externos ni como observadores estratégicos. Se incorporan a la estructura, toman decisiones y lideran procesos complejos desde dentro de la organización.

Esta evolución responde también a un cambio de mentalidad dentro de la industria del private equity. Si hace una década la creación de valor

de la transacción, mientras la planificación del "día uno" queda relegada a una fase posterior. "En un buy & build, el día uno es crítico", subraya **Jorge Ramos**. "Si no existe una hoja de ruta clara, si no se sabe quién lidera qué y si no se han priorizado las decisiones operativas, el riesgo de pérdida de valor empieza inmediatamente". Ese deterioro puede manifestarse rápidamente: duplicidades organizativas, retraso en la captura de ahorros, problemas de reporting, pérdida de talento clave o incluso deterioro en el servicio al cliente. Y, sobre todo, aparece un fenómeno habitual en muchas plataformas: organizaciones cada vez más grandes, pero también cada vez más difíciles de gobernar. "Hay un momento en el que un buy & build mal ejecutado deja de ser una plataforma integrada y se convierte simplemente en una acumulación de compañías", apunta **Alfonso de Benito**.

"COMPRAR COMPAÑÍAS ES SOLO EL PRINCIPIO. EL VALOR SE CREA CUANDO ALGUIEN ES CAPAZ DE INTEGRAR CULTURAS, OPERACIONES Y EQUIPOS SIN DETENER EL NEGOCIO"

se apoyaba en gran medida en la ingeniería financiera o en la expansión de múltiplos, hoy los inversores son cada vez más conscientes de que gran parte del retorno se genera en la gestión diaria de las participadas. En este contexto, el acceso a talento ejecutivo especializado se ha convertido en un factor diferencial. No se trata únicamente de incorporar experiencia, sino de disponer de profesionales acostumbrados a operar en entornos de presión, con objetivos concretos y plazos limitados, capaces de acelerar decisiones que, de otro modo, podrían demorarse durante meses. "El Interim Manager no sustituye al equipo directivo. Lo refuerza", añade **Faustino Martín, Partner de EIM**. "Aporta capacidades que muchas compañías no tienen internamente porque no han vivido antes procesos de integración de esta complejidad".

EL GRAN ERROR: EMPEZAR A INTEGRAR DEMASIADO TARDE

Una de las ideas que más repiten desde EIM es que muchas operaciones siguen llegando tarde a la integración. La atención continúa concentrándose en el due diligence, la financiación o el cierre

de la transacción, mientras la planificación del "día uno" queda relegada a una fase posterior. "En un buy & build, el día uno es crítico", subraya **Jorge Ramos**. "Si no existe una hoja de ruta clara, si no se sabe quién lidera qué y si no se han priorizado las decisiones operativas, el riesgo de pérdida de valor empieza inmediatamente". Ese deterioro puede manifestarse rápidamente: duplicidades organizativas, retraso en la captura de ahorros, problemas de reporting, pérdida de talento clave o incluso deterioro en el servicio al cliente. Y, sobre todo, aparece un fenómeno habitual en muchas plataformas: organizaciones cada vez más grandes, pero también cada vez más difíciles de gobernar. "Hay un momento en el que un buy & build mal ejecutado deja de ser una plataforma integrada y se convierte simplemente en una acumulación de compañías", apunta **Alfonso de Benito**.

valiosas y transformar estructuras es uno de los puntos más delicados en cualquier integración. Porque las resistencias aparecen precisamente cuando llegan las decisiones difíciles: qué planta se mantiene, qué almacén se cierra, qué ERP se convierte en el sistema único o qué procesos desaparecen. "En teoría todo el mundo entiende que hay que integrar", afirma **Alfonso de Benito**. "Pero cuando empiezan las decisiones operativas reales, aparecen las tensiones. Y ahí se necesita liderazgo". Según explican desde EIM, una de las ventajas del Interim Manager es precisamente su independencia. Llega sin agendas internas ni dinámicas políticas acumuladas, con un mandato concreto y objetivos medibles. Su misión no es construir una carrera dentro de la organización, sino ejecutar transformaciones específicas y dejar una estructura más preparada para crecer.

DE LOS MÚLTIPLOS A LA CREACIÓN DE VALOR OPERATIVO

El contexto actual también está modificando la forma en la que los fondos generan rentabilidad. Con tipos más altos, financiación más exigente y menores expectativas de expansión de múltiplos, la creación de valor operativo gana protagonismo dentro de las tesis de inversión. "La creación de valor se juega en cuestiones muy concretas", señala **Faustino Martín**. "Qué planta produce qué, cómo se gestiona el circulante, qué sistema genera el dato o cómo se estructura la cadena logística". El mercado sigue viendo oportunidades de consolidación sectorial, especialmente en industrias fragmentadas.

La creciente competencia entre fondos también está contribuyendo a esta transformación. Con más capital buscando oportunidades y procesos cada vez más disputados, las valoraciones de entrada continúan siendo exigentes en numerosos sectores. Esto obliga a los inversores a encontrar nuevas vías para generar rentabilidad. La capacidad de ejecutar integraciones complejas, profesionalizar organizaciones o acelerar planes de transformación se convierte así en una ventaja competitiva tan relevante como la propia capacidad de originar operaciones. En otras palabras, la diferencia entre una inversión exitosa y una oportunidad desaprovechada depende cada vez más de la calidad de la ejecución posterior al cierre. Pero el foco ya no está únicamente en crecer, sino en construir organizaciones escalables y profesionalizadas. Eso explica también por qué perfiles especializados en supply chain, integración financiera, reporting corporativo o transformación operativa están ganando peso dentro de las participadas. "No se trata de incorporar a alguien brillante en abstracto", explica **Verónica Orallo**. "Se trata de encontrar exactamente el perfil adecuado para el reto específico que tiene la compañía". Los casos desarrollados por EIM muestran hasta qué punto la ejecución puede acelerar —o bloquear— la creación de valor. Desde integraciones industriales en el sector aeronáutico hasta consolidaciones logísticas o transformaciones financieras, el denominador



común suele ser el mismo: la necesidad de combinar rapidez, experiencia y capacidad de decisión. En muchos de estos proyectos, además, la velocidad resulta determinante. Los fondos suelen manejar horizontes temporales de inversión limitados y cada mes que se retrasa la captura de sinergias impacta directamente en la creación de valor. Por ello, la incorporación de perfiles ejecutivos especializados permite acelerar procesos que, en circunstancias normales, podrían prolongarse durante años. La capacidad de combinar diseño y ejecución bajo una misma responsabilidad se convierte así en uno de los principales atributos del modelo Interim.

En uno de los proyectos, un Interim CEO lideró la integración de dos compañías industriales adquiridas por un fondo europeo, coordinando el traslado de producción y asegurando continuidad operativa sin deteriorar el servicio. En otro caso, un Interim especializado en supply chain ayudó a una multinacional industrial a construir una plataforma ibérica unificada, optimizando planificación, compras y procesos operativos. También han participado en procesos de profesionalización financiera tras adquisiciones de compañías familiares por grupos cotizados, homogeneizando reporting y estándares de control. El patrón se repite: la

integración deja de ser un proyecto secundario y pasa a convertirse en una prioridad estratégica con liderazgo específico. "La integración debe tener dueño", resume **Alfonso de Benito**. "No puede ser una tarea adicional para equipos que ya están saturados".

UNA NUEVA PRIORIDAD PARA EL PRIVATE EQUITY

Para EIM, el mercado está entrando en una nueva etapa en la que la calidad de la ejecución pesará más que la simple capacidad de adquirir compañías. "El buy & build seguirá creciendo, pero el éxito dependerá menos del número de adquisiciones y más de cómo se ejecute la integración post adquisición", concluye **Jorge Ramos**. La afirmación refleja un cambio de mentalidad cada vez más visible dentro del private equity. El talento ejecutivo especializado empieza a

verse no como un coste adicional, sino como una auténtica palanca de inversión capaz de reducir riesgo, acelerar sinergias y preparar compañías para futuros procesos de crecimiento o desinversión. Porque en un mercado donde consolidar resulta relativamente sencillo, la verdadera ventaja competitiva empieza a estar en otra parte. Comparar sigue siendo importante. Integrar, cada vez más, es lo que determina quién crea valor y quién simplemente acumula compañías. &



4 CASOS REALES. 4 MISIONES CRÍTICAS. 1 OBJETIVO: CREAR VALOR

Cómo el Interim Management impulsa la integración y la creación de valor en operaciones buy&build.

INTEGRACIÓN INDUSTRIAL EN EL SECTOR AERONÁUTICO	INTEGRACIÓN OPERATIVA IBÉRICA EN MULTINACIONAL INDUSTRIAL	INTEGRACIÓN FINANCIERA EN COMPAÑÍA FAMILIAR ADQUIRIDA POR GRUPO COTIZADO	CONSOLIDACIÓN LOGÍSTICA Y OPERATIVA EN DISTRIBUCIÓN
Necesidad	Necesidad	Necesidad	Necesidad
Un fondo europeo adquirió dos compañías industriales Tier 2 para fusionarlas, unificar producción y construir una plataforma de crecimiento sectorial.	Una multinacional industrial nórdica necesitaba integrar sus operaciones de España y Portugal para construir una plataforma ibérica más eficiente y escalable.	Un grupo europeo cotizado adquirió una compañía española familiar que necesitaba adaptar su función financiera a estándares internacionales de reporting y control.	Un fondo de inversión adquirió varias compañías regionales para crear una plataforma nacional de distribución.
Solución EIM	Solución EIM	Solución EIM	Solución EIM
EIM incorporó un Interim CEO con experiencia en operaciones industriales y traslados productivos. Lideró la integración, redefinió prioridades y aseguró la continuidad del negocio.	EIM incorporó un Interim Manager especializado en supply chain e integración operativa. Mapeó procesos, optimizó planificación y mejoró el uso del ERP/MRP para impulsar la eficiencia y la escalabilidad.	EIM incorporó un Interim CFO para profesionalizar la función financiera, homogeneizar criterios y construir un reporting integrado.	EIM incorporó un Interim COO con experiencia en supply chain, integración logística y gestión de transformación compleja.
Resultados	Resultados	Resultados	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Traslado industrial en plazo • Arranque operativo de la nueva planta • Continuidad de servicio al cliente • Preparación para la siguiente fase de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de procesos • Mayor utilización del MRP • Mejoras rápidas en procurement • Plataforma preparada para absorber futuras adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporting financiero consolidado • Mayor control y transparencia • KPIs homogéneos • Función financiera más robusta 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance en la centralización operativa • Integración de compras y sistemas • Reducción de complejidad organizativa • Captura progresiva de sinergias

En cada una de estas operaciones, el Interim Manager aportó liderazgo, experiencia y foco en resultados. Porque integrar bien no es una opción. Es lo que convierte una tesis de inversión en valor real.