

## Entrevistas

### DIRK KREMER: "EL INTERIM MANAGER NO ASESORA. SU FUNCIÓN ES LA DE APLICAR GESTIÓN"

09 de Junio de 2005



[Ampliar](#) 

Que las empresas españolas se encuentran en una encrucijada importante ya no se le escapa a nadie. Al fenómeno de la globalización se han unido situaciones como la liberalización del mercado asiático, la entrada en competencia de países con mano de obra barata o la internacionalización; y pese a que las que hicieron los deberes en su día gozan de buena salud, las demás, aquellas que creían que esto no ocurriría, se están viendo obligadas a pedir asesoramiento externo cuyo objetivo es intentar afrontar nuevos retos para los que no están preparadas. Pero a estas alturas, esto ya no es suficiente. Tal y como asegura Dirk Kremer, presidente de QMT Management de Transición, además de estas en pocos años las empresas deberán enfrentarse a transformaciones tan importantes como las que provocó la revolución industrial, y si no realizan cambios importantes ahora, no sobrevivirán. La figura del Interim Manager surge así con fuerza como una fórmula viable para reimpulsar la empresa. Son ejecutivos experimentados, exitosos y capaces de ejecutar los cambios necesarios en un tiempo record. Tras un trabajo impecable, desaparecen de la compañía.

**Dirk Kremer**, licenciado en Ciencias Empresariales por la Universidad de Nijenrode y MBA por IESE, fundó QMT Management de Transición en 2002, tras una larga experiencia laboral en el mundo de la multinacional y dos años ejecutando proyectos como Interim Manager. Su objetivo es ofrecer a las empresas españolas un conocimiento superior al que necesitan normalmente que les permita localizar los problemas y realizar los cambios que garanticen su perdurabilidad. La crisis es un buen motivo para recurrir a un Interim Manager, pero los proyectos más divertidos, según **Kremer**, son los que responden a la necesidad de una empresa con beneficios de adelantarse a futuros problemas. Los honorarios de un ejecutivo de estas características oscilan entre los 15.000 y 60.000 euros mensuales, una minucia teniendo en cuenta que su estancia en la compañía es limitada en el tiempo y su capacidad de gestión del conocimiento va enfocada a optimizar su productividad; o lo mejor, a salvar a la empresa de la quiebra.



[Ampliar](#) 

#### Comencemos con algunas definiciones Sr Kremer. ¿Qué es el Management de Transición?



[Ampliar](#) 

Se trata de un servicio que se ofrece a las compañías para afrontar cuestiones de cambio, de transición y de proyectos nuevos. En concreto, es poner por un tiempo definido un ejecutivo muy experimentado en la compañía para resolver un tema. Puede ser un cambio parcial, el arranque un nuevo proyecto o la realización de un cambio total en la empresa. Este cambio se puede llevar a cabo en diferentes áreas de la compañía, porque el motivo es que en un momento concreto se necesita el conocimiento y la experiencia de una persona de un cierto nivel que posteriormente desaparece. Se marcha cuando deja de hacer falta en la compañía o porque no se sabe si la posición que tiene esta persona de aquí a un tiempo es necesaria.

#### ¿De qué hablamos cuando nos referimos a un Interim Manager?

Nos referimos a profesionales muy experimentados, normalmente mayores de 45 años, que por un tiempo determinado aceptan un proyecto en una compañía para realizar unos cambios. Una vez realizado el proyecto, que puede durar entre seis y 24 meses, abandonan esta compañía. Son personas que han desarrollado una carrera profesional muy buena y que lo que les gusta es trabajar por proyectos. Necesitan tener proyectos nuevos cada equis tiempo.

### **¿Es un sistema americano?**

Este sistema de trabajo donde está más introducido en estos momentos es en Holanda e Inglaterra. Son los países que llevan más ventaja. Aunque el sistema comenzó en Estados Unidos, los dos países referencia son estos que le he mencionado.

### **¿Qué condiciones presentaban las empresas holandesas o inglesas para requerir este tipo de asesoramiento, entre comillas?**

No es un asesoramiento, sino que se trata de aplicar gestión. Los empresarios o accionistas que contratan este tipo de servicios se encuentran con un problema para cuya resolución no tienen la persona adecuada. Además, se dan cuenta de que una vez resuelto el problema o tras haberse implantado el nuevo proyecto no van a necesitar una persona de estas características. Para seguir normalmente con el funcionamiento de la empresa no hace falta una persona de un nivel tan alto como el del que soluciona o arranca el proyecto.



[Ampliar](#)

### **¿Cuanto tiempo llevan QMT operando en España?. ¿Qué tipo de empresas requieren sus servicios?**

Nosotros llevamos en España tres años y medio. Hemos hecho proyectos en todo el territorio nacional. En Cataluña, Madrid, Baleares, Levante, Zaragoza, etc, y estamos ahora también en el norte. En cuanto al tipo de compañías, hay de todo. Desde empresas familiares hasta empresas que cotizan en bolsa. Nacionales e internacionales. La empresa más pequeña para la que hemos trabajado facturaba 6 millones de euros y la más grande 3.000 millones de euros. Hemos hecho proyectos en España y otros con ejecutivos españoles en el resto del mundo. Tenemos un proyecto funcionando en el que el ejecutivo es español con base en Barcelona, entre comillas, y está tres semanas al mes viajando entre Estados Unidos, Europa y Asia.

### **¿Cómo se comunica a un equipo que va a entrar un alto directivo a solucionar sus problemas?. ¿No surgen susceptibilidades?**



[Ampliar](#)

Hay veces que se comunica que ese ejecutivo es un Interim Manager y otras en las que no. Evidentemente hay reacciones de todo tipo. Cuando se comunica la reacción puede ser múltiple. Normalmente es muy positiva, porque se tiene claro que se deben realizar algunos cambios difíciles de llevar a cabo con el equipo que hay y que hace falta alguien de fuera con experiencia en estos procesos con la que la empresa en esos momentos no cuenta. Siempre hay gente que siente sus aspiraciones truncadas, pero el

hecho de que es un Interim Manager y que tiene una fecha de caducidad les tranquiliza y les devuelve la posibilidad de poder aspirar a este puesto una vez que el Interim Manager desaparece.

### **¿La empresa familiar también recurre a este tipo de profesional?**

Entre nuestros clientes tenemos también empresas familiares. Se dan cuenta de que con el equipo que tienen, que con la dirección general o funcional que está en esos momentos no pueden hacer lo que desean. Contrariamente a lo que se pueda pensar, tenemos bastantes empresas familiares entre nuestros clientes. Bien es verdad que la mayoría de las compañías pertenecen normalmente a varios accionistas y que en ellas no hay un protagonista claro. Pero empresas familiares donde la primera o segunda generación decide que se debe realizar un cambio y para ello poner a alguien de fuera, también hay bastantes.

### **Uno de los problemas de la empresa familiar es cómo y cuando afrontar el relevo generacional. Cómo jubilar a “papá”. ¿Se han encontrado uds en esta situación?**

En ese caso hay que buscar soluciones un poco más a largo plazo. Normalmente el padre suele ser el accionista más importante de la compañía y el dilema es como prescindes del que al final manda. Lo hemos hecho alguna vez. La primera o segunda generación piensa que ya han hecho las cosas como debían hacerse y deciden buscar a una persona durante un período de transición para que les ayude. Para ver quién de esa primera o segunda generación puede tomar el mando de la compañía. Es un relevo generacional. No se trata exactamente de echar a “papá”.



[Ampliar](#) 

### **¿Qué es lo que habitualmente piden las compañías?. ¿Qué es lo que más les preocupa?**

Aproximadamente la mitad de los procesos que aplicamos en la dirección general son para impulsar cambios en toda la compañía. Luego tenemos una gran cantidad de proyectos en operaciones, en producción, para mejorar la productividad de la compañía, para producir más con los mismos activos que tienen o para abaratar los sistemas de producción, hacerlos más rápidos y con menos problemas. Estos son los dos proyectos más recurrentes. Producción, para mejorar productividad; costes y calidad y dirección general, para realmente conseguir un cambio importante en la compañía.

### **¿Es necesario llegar a la situación de crisis para que las compañías vean necesario contratar a un Interim Manager?**



[Ampliar](#) 

No es necesaria una crisis para que las empresas necesiten este tipo de servicios. De hecho, tenemos varios proyectos en los que las empresas están ganando dinero. Son muy rentables. Lo que ocurre es que son capaces de detectar que si siguen así dentro de cinco años tendrán un problema. Opinan que deben ser más rápidos que los cambios que van a sufrir y deciden que es ahora cuando necesitan a un ejecutivo que pueda ayudarles en este asunto.

A mí, personalmente, son los proyectos que más me gustan, porque no son problemáticos. Son normalmente muy divertidos y, haciendo las cosas bien, se obtienen mejoras muy importantes. El equipo suele estar siempre muy motivado porque sabe que no están en crisis, que van muy bien, pero que se tienen que preparar. Los accionistas de la compañía o la dirección lo tienen muy claro y podemos implantar los procesos sin que sean traumáticos. Son proyectos fantásticos.

### **¿Qué ocurre cuando deben comunicar a un grupo directivo o de accionistas que su empresa no es viable?. ¿Cómo encajan esta noticia?**

Nuestro primer objetivo es siempre que la empresa siga, pero si está claro que esto no es posible, y esto no se sabe cuando uno empieza, hay que ser honesto y decir las cosas muy claras. Estás jugando con el patrimonio de unos señores que han puesto toda la confianza en ti. No se puede dilapidar el patrimonio de estas personas. Si por la razón que sea se tiene que cerrar la empresa se dice y son los accionistas los que finalmente deciden si lo hacen o no. Normalmente cuando se habla de cerrar una compañía la crisis con la que nos encontramos suele ser muy importante. En este caso los accionistas anteriormente ya han pensado en esta posibilidad, pero quieren darse una última oportunidad. Hay que plantear un plan de choque y marcar un plazo, pero a veces ni siquiera merece la pena hacer esto. Siempre son los accionistas los que tienen la última palabra. Si el Interim Manager sabe argumentar muy bien el motivo por el que la compañía no puede salir adelante y el cliente no lo acepta, simplemente abandonamos el proyecto. Debo decirle que esto no nos ha ocurrido nunca. Siempre que hemos recomendado cerrar ha sido lo correcto.

### **¿Cómo captan a sus ejecutivos?. ¿Cual es su perfil?**

Siempre estamos a la búsqueda de ejecutivos. Los mejores resultados nos los ofrecen personas que vienen recomendadas por otras personas que conocemos. Pedimos personas que normalmente tienen una edad superior a 45 años porque tienen mucha experiencia, que han desarrollado una excelente carrera en una empresa mediana o grande, que se han encontrado en diferentes situaciones a lo largo de su vida profesional y que han demostrado en las empresas o empresa en la que han hecho carrera que son capaces de afrontar retos importantes. Las personas que contratamos están perfectamente cualificadas para el trabajo que van a realizar y pueden garantizar el éxito.



[Ampliar](#)

### **¿Qué les impulsa a abandonar puestos directivos importantes y seguros?. Imagino que habrá otros motivos que el meramente económico...**

Estas personas no cambian de situación laboral por motivos económicos. Lo hacen porque han llegado muy arriba, normalmente han ganado mucho dinero, económicamente son independientes y lo que les gusta es definir su propio tiempo. Desean elegir lo que quieren o no quieren hacer. Buscan cierta libertad. Esto hay que verlo como una profesión liberal. Estas personas eligen los proyectos que quieren hacer, deciden cuando quieren o no quieren trabajar y son personas que, debido a que ya lo han hecho todo o casi todo, buscan otros incentivos en su vida profesional que no tiene nada que ver con tener una nómina cada fin de mes. Arriba todos han estado ya.

### **Se dedican a remontar empresas. ¿Tienen algo de visionarios?. ¿Intuición quizás?**



Son personas con sentido común, con mucha experiencia y que han estado en situaciones muy diversas. Gracias a todo esto son capaces de analizar una situación, buscar la información necesaria y en un tiempo relativamente corto hacer un buen plan de trabajo, diseñar un excelente plan de acción y ponerlo en marcha. No tiene nada que ver con los visionarios.

[Ampliar](#)

### **A estas alturas de la entrevista casi no es necesario. Pero dígame. ¿En que se diferencia su empresa de una consultoría?**

La diferencia entre nuestra compañía y una consultoría es que nuestro servicio es ejecutivo y práctico. Nosotros tenemos un ejecutivo altamente cualificado para gestionar. Nunca para consultar o hacer otras cosas. La persona que trabaja en un proyecto está durante el tiempo que este dura exclusivamente trabajando con esta compañía. Lo que ofrecemos es un proyecto de acción y somos perfectamente compatibles con una empresa de consultoría que ya está en la compañía y se dedica a otras cosas.

### **¿Tienen competencia?**

Claro que tenemos competencia y hay otras personas que también ofrecen este tipo de servicios. Incluso hay profesionales que se ofrecen de manera independiente y que tienen redes de contactos. A través de estas redes son capaces de obtener ciertos proyectos. En el conjunto de Europa hay bastantes compañías de este tipo.



[Ampliar](#)

### **¿Es posible garantizar los resultados?**

Los resultados no se pueden garantizar. Muchas veces cuando empezamos un proyecto nadie sabe con exactitud la situación real de la compañía o de las diferentes áreas de la compañía, porque la mitad de los proyectos son de dirección funcional. Entonces, hay que empezar a establecer objetivos de remuneración. Por eso trabajamos con una retribución fija.

### ¿Sus ejecutivos son españoles o extranjeros?



[Ampliar](#)

Los ejecutivos que trabajan en nuestra compañía son todos españoles y muchos de ellos han trabajado en multinacionales, porque buscamos profesionales que hayan trabajado en empresas de un cierto tamaño, o hayan estado en grandes empresas españolas. Se da la coyuntura de que estos dos tipos de compañías son las que invierten más en formación para su gente. Ofrecen más sistemas y métodos, y para llegar arriba hay que trabajar muy duro o medirse con muchos otros que también quieren llegar. El que triunfa es porque está muy preparado y es capaz de hacer cosas realmente importantes. Casi todos son españoles y algunos de ellos incluso han estado trabajando en el extranjero.

### ¿Trabajan con empresas gubernamentales?

Todavía no trabajamos con empresas gubernamentales. Es posible y fuera de España se hace mucho. También es habitual trabajar con ministerios. Con la Administración Pública. Tenga en cuenta que también la Administración Pública busca mejorar su eficiencia. Esto ocurre en países donde la Administración Pública está muy profesionalizada y muy poco politizada. Por ejemplo, en Francia es imposible. En Holanda, sin embargo, se trabaja mucho; porque desde el Secretario General hacia abajo son funcionarios de carrera y los únicos políticos son los ministros y los Secretarios de Estado.

### ¿Cual es el estado de la empresa española?. Parece que el fenómeno chino, la globalización o la entrada en competencia de países con mano de obra barata las está sumiendo en el caos...

Hacer un análisis global del estado de la empresa española es muy complicado. Hay de todo. Prefiero decir que no soy experto en ningún sector, pero puedo asegurarle que hay muchas empresas que están muy bien. Que son perfectamente capaces de competir y que han hecho sus deberes. También hay compañías que no. Ellos pensaban que esto que ud dice nunca iba a ocurrir y en estos momentos se encuentran con que deben enfrentarse a un problema importante. Normalmente en estas empresas nacionales que van bien hay también buenos ejecutivos porque se han preparado en muchos aspectos.



[Ampliar](#)

### ¿En qué región española se entiende mejor su trabajo?

Donde se entiende mejor nuestro concepto de trabajo es en Madrid. Se trata de empresas más grandes, con varios accionistas, que están muy acostumbradas a contratar consultores y a pedir ayuda de fuera. Mientras tanto, en Cataluña, la consultoría por ejemplo está a un nivel mucho más bajo en contratación. Evidentemente, este tipo de servicios como el nuestro se contratan menos que en Madrid.

**Hasta ahora teníamos la idea de que las empresas jugaban al secretismo. Su sistema obliga, sin embargo, a que compartan sus datos confidenciales con una persona ajena a la propia compañía.**



[Ampliar](#)

Las empresas son mucho más transparentes de lo que algunos en su propia empresa creen. Muchísimo más. Los éxitos no solo radican en tener las ideas claras, sino en realizar una buena ejecución de estas ideas claras. Hay mucho que imitan a otros y no alcanzan nunca el nivel o incluso fichan a un ejecutivo de otra compañía y, sin embargo, la situación no cambia. No hay que imitar lo que hace el mejor, sino inventar la propia manera de ejecutar las ideas muy bien. Esto es mucho más importante que intentar copiar al otro. No hay nada más transparente que las grandes multinacionales. Sobre las empresas más exitosas hay tantos libros y artículos escritos que sería facilísimo copiar y triunfar. Pero eso no es tan fácil. Y ¿por qué hay tan poca gente que lo sabe hacer?. Porque el éxito no sólo está en la buena idea sino en la buena ejecución de los pequeños detalles.

### ¿Qué es el capital humano?

El capital humano es un discurso que queda muy bien. Uno queda como un señor cuando habla de esto y, evidentemente, hay que fomentarlo. A pesar de lo que se ha intentado sofisticar, es simplemente la gente que te hace tener éxito en tu compañía. Las personas que hacen que tu empresa funcione. Hay que cuidarlo, porque al final es lo que te da el éxito. Hay un estudio sobre ejecutivos mediocres y ejecutivos muy buenos que fue publicado en Forbes. La conclusión es que estos últimos dan cien veces más beneficios que los mediocres. Este estudio era evidente incluso antes de hacerlo. Pero a veces hay que leer estas cosas para saber que hay que cuidarlos.



[Ampliar](#)

### En este nuevo esquema de cómo sacar a flote u optimizar una empresa ¿En qué lugar queda la promoción interna?

No siempre existe la gente necesaria internamente en las empresas para hacer ciertas cosas, y entonces hay que recurrir a personas externas. Pero, efectivamente, hay que intentar promocionar a tu propia gente porque es una motivación para que se queden. De lo contrario se van. Todo el mundo desea progresar en la vida y si no se ofrecen perspectivas es imposible retener al personal.

### ¿Toda crisis requiere una reestructuración?



[Ampliar](#)

Cuando una empresa tiene un problema de verdad, nunca se puede determinar ni decir que el problema afecta solamente a un área. Nuestra experiencia nos dice que cuando una compañía nos asegura que tiene un problema que afecta a los resultados, la crisis se ha extendido a muchas de sus áreas. No solamente a una. Esto obliga a hacer cambios, si ud lo prefiere lo llamaremos reestructuración, en todas esas áreas. Estos cambios puede ser que afecten a la gente que está dentro o puede ser que no. Cuando recurren a nosotros, la mayoría de las veces no han sabido definir la totalidad de los problemas. Esto es normal, porque en las empresas suele haber una cierta miopía a la hora de ver su situación real. Nosotros detectamos los problemas, contactamos con los ejecutivos que son capaces de solucionarlo, se los presentamos a la empresa para que elijan a uno de ellos, presentamos el proyecto y marcamos unos plazos. El resultado siempre es el éxito.

**Gema Castellano**