

GUÍA PARA LA CONTRATACIÓN DE
INTERIMMANAGEMENT
2023

INTRODUCCIÓN	PÁG. 3
¿QUÉ ES EL INTERIM MANAGEMENT?	PÁG. 4
¿CUÁNDO RECURRIR AL INTERIM MANAGEMENT?	PÁG. 10
¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE CONTRATAR UN/A INTERIM MANAGER?	PÁG. 12
¿CÓMO SE ESTRUCTURA UNA MISIÓN DE INTERIM MANAGEMENT?	PÁG. 14
RESULTADOS SOBRE EL INFORME DE INTERIM MANAGEMENT 2022	PÁG. 15
PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO	PÁG. 26
CONSEJOS A LA HORA DE CONTRATAR UN INTERIM MANAGER	PÁG. 39
CASOS DE ÉXITO	PÁG. 40
ARTÍCULOS DE INTERÉS	PÁG. 49

ÍNDICE



INTRODUCCIÓN



Esta guía, que es la cuarta que publicamos y se ha convertido en un **referente en el sector**, ha sido elaborada por nuestro **equipo especializado en Interim Management** (IM), y tiene como objetivo prioritario seguir difundiendo esta actividad tanto en España como a nivel internacional, así como apoyar el desarrollo del mercado, además de poner cifras de orden de magnitud para ayudar a los/as profesionales que ejercen o decidan emprender esta actividad y las empresas que quieran plantearse la utilización de este tipo de servicios profesionales.

Una de las metas principales de Servitalent ha sido la de promover y difundir esta actividad en España como una palanca estratégica para **ayudar a las empresas a satisfacer sus necesidades coyunturales de expertise directivo**. Para ello, lanzamos esta guía que incluye **información cualitativa y cuantitativa** sobre el sector relativa al 2022 y que se ha obtenido a través de entrevistas realizadas a una muestra de más de 350 profesionales identificados con esta actividad en la red profesional LinkedIn entre Febrero y Marzo del 2023.

GUÍA PARA LA CONTRATACIÓN DE
INTERIM MANAGEMENT

INTERIM MANAGEMENT



¿QUÉ ES?

El **Interim Management** consiste en la incorporación a tiempo completo o a tiempo parcial, mediante un contrato de prestación de servicios, de profesionales con dilatada experiencia directiva para realizar una misión concreta dentro de la empresa con unos objetivos a alcanzar previamente definidos y en un espacio de horizonte temporal y de dedicación determinados.

Y... ¿QUÉ **NO** ES?

Trabajo temporal
Consultoría
Outsourcing

El Trabajo Temporal es una tipología de relación que permite la gestión de la temporalidad a través de empresas específicamente autorizadas para ello (ETTs, Ley 14/94), mediante las cuales estas empresas ponen a disposición, con una relación contractual, trabajadores para cubrir necesidades temporales de las empresas. Las diferencias del trabajo temporal frente al interim management son fundamentalmente las siguientes:

¿POR QUÉ EL IM NO ES TRABAJO TEMPORAL?



- **El interim supone la contratación de un know-how y un aporte de capacidad directiva para la empresa.** El trabajo temporal sólo cubre la temporalidad de un puesto ya existente en la empresa y, normalmente de menor cualificación, aunque en ocasiones se utiliza para realizar una preselección.
- **El interim no supone una contratación laboral en la mayor parte de las ocasiones** si no que implica una relación mercantil, porque los profesionales que ejercen como tales no están dispuestos a esta modalidad. El trabajo temporal implica por ley una relación laboral entre la ETT y el trabajador.

- El trabajo temporal supone una cesión de mano de obra regulada por ley. **El interim es un servicio externo que aporta capacidad directiva.**
- El trabajo temporal implica la dirección y control por parte de la empresa de la operativa y el resultado obtenido por la persona contratada. **En el interim management se pacta un resultado y/o unos objetivos, pero la dirección y control de la operativa está en manos del profesional externo.**

¿POR QUÉ EL IM **NO ES** CONSULTORÍA?

La Consultoría, como su propio nombre indica, se basa en realizar un **análisis y diagnóstico de una empresa o de un área/departamento/división de la misma**, y tiene como resultado una serie de recomendaciones para la solución de las problemáticas y/o necesidades detectadas, pero no implica su implementación, al menos de forma operativa ni ejecutiva.





Ahí radica la **principal diferencia respecto al Interim Management** que, aunque normalmente en la estructura de una misión también tiene esa primera fase consultiva para que el/la Interim conozca la empresa y, de primera mano, la problemática o necesidad que le han comentado y para la que ha sido contratado, quizás **la fase más importante es la de implementación del plan de acción** pactado en base a ese análisis y diagnóstico para solucionar, resolver o mitigar esa problemática o necesidad, ya que el/la Interim se ha enfrentado antes a esta/s situación/es, o a otras muy similares en otras empresas, y sabe cómo afrontarla/s. De todas formas, esa primera fase más consultiva, siempre tiene un plan de acción con una visión muy pragmática y adaptada a la medida del cliente, en base a su experiencia y a los recursos y capacidades de la empresa, ya que **su compromiso será acompañar y guiar** de forma directa a la empresa en su ejecución, siendo uno/a más del equipo.

Además, el **perfil profesional** de las personas en consultoría e interim es distinto, ya que estos últimos son profesionales que han ocupado posiciones de dirección en las empresas, han estado gestionando directamente recursos y tomando decisiones, tanto estratégicas como operativas, y conocen de primera mano las dificultades que tienen las empresas en su día a día, además de haber tenido aciertos y fracasos, de los que han aprendido, conociendo las piedras que hay en el camino. Es decir, han estado en el mismo lado de la mesa en el que está la empresa y no han visto el funcionamiento de la misma desde fuera.



El Outsourcing es el proceso mediante el cual **una compañía y/o organización identifica un proceso dentro de su operativa en el que podría aumentar la productividad y derivar en su optimización, involucrando a terceros** que son subcontratados para ejecutar esa tarea o actividad. Es decir, consiste en delegar algunas funciones a una empresa o equipo especializado en ellas, para aumentar la producción, acceder a mejores tecnologías o abaratar los costes dentro de la organización.

**¿POR QUÉ
EL IM NO ES
OUTSOURCING?**

Por ello, en este caso el objetivo es **externalizar un proceso que no aporta valor para la empresa** y que se puede optimizar por parte de alguien experto en el mismo. Ahí radica una de las principales diferencias, ya que normalmente en el Interim Management lo que se busca es un aporte de valor directivo por parte de alguien muy experimentado en la tipología de necesidad que la empresa tiene, ya que la empresa no tiene dentro la capacidad o el expertise para afrontar algún tipo de reto que tienen delante, y que suele tener un impacto directo e importante en la cuenta de resultados o la estrategia de negocio. No es tanto que alguien externo ejecute una tarea, proceso o función concreta de la empresa que no aporta valor al negocio para optimizar su funcionamiento y su coste. En el interim management **se busca una capacidad directiva concreta que ayude o ejecute en la empresa una misión determinada, con unos objetivos concretos y específicos en un horizonte temporal determinado** y que normalmente tiene una importancia estratégica o de impacto directo en la cuenta de resultados. Se contrata un expertise o una propuesta de valor concreta, no una optimización para un ahorro de costes en una función o tarea.



¿CUÁNDO RECURRIR AL IM?

Desarrollo de nuevos negocios y/o mercados.

Afrontar nuevos retos competitivos desconocidos para la empresa, tanto a nivel de productos/servicios como de ubicación, necesitando fortalecerse para la toma de decisiones estratégicas importantes.

Constitución o complemento del consejo de administración.

Cuando es necesario el asesoramiento y acompañamiento estratégico, en caso que la empresa no tenga constituido este órgano de gobierno o quieran complementarlo.

Profesionalización de un departamento.

A tiempo completo o a tiempo parcial para la puesta en marcha, implementación o profesionalización de un departamento que se considera clave en el crecimiento, desarrollo y/o consolidación de la compañía.

Sustitución y mentoring.

Sustituciones temporales dentro del equipo directivo de la empresa (etapas de transición entre la salida de un/a directivo/a y la entrada de otro/a en estructura, bajas temporales, etc.) o para acompañar el desarrollo de un/a junior de alto potencial.

Gestión del cambio.

Afrontar cambios importantes en la organización como la transformación digital, reestructuración del negocio y/o procesos, transición en empresa familiar o la reorganización, venta, cierre o traslado de la compañía.

Start-Up's y Spin-Off's.

Al tener una idea de negocio o luego de haber puesto en marcha una actividad que se quiera desarrollar, consolidar y hacer competitiva con mentores/as adecuados/as y con experiencia contrastada.



¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DEL IM?

Mejoran de forma notable la **capacidad directiva** en funciones, proyectos o casuísticas en los que aportan dilatada experiencia.

Se pueden incorporar a **tiempo completo o tiempo parcial** en función de las necesidades puntuales de la empresa.

Suponen un **coste variable** por tratarse de una prestación externa de servicios profesionales acotado en el tiempo o en su dedicación.

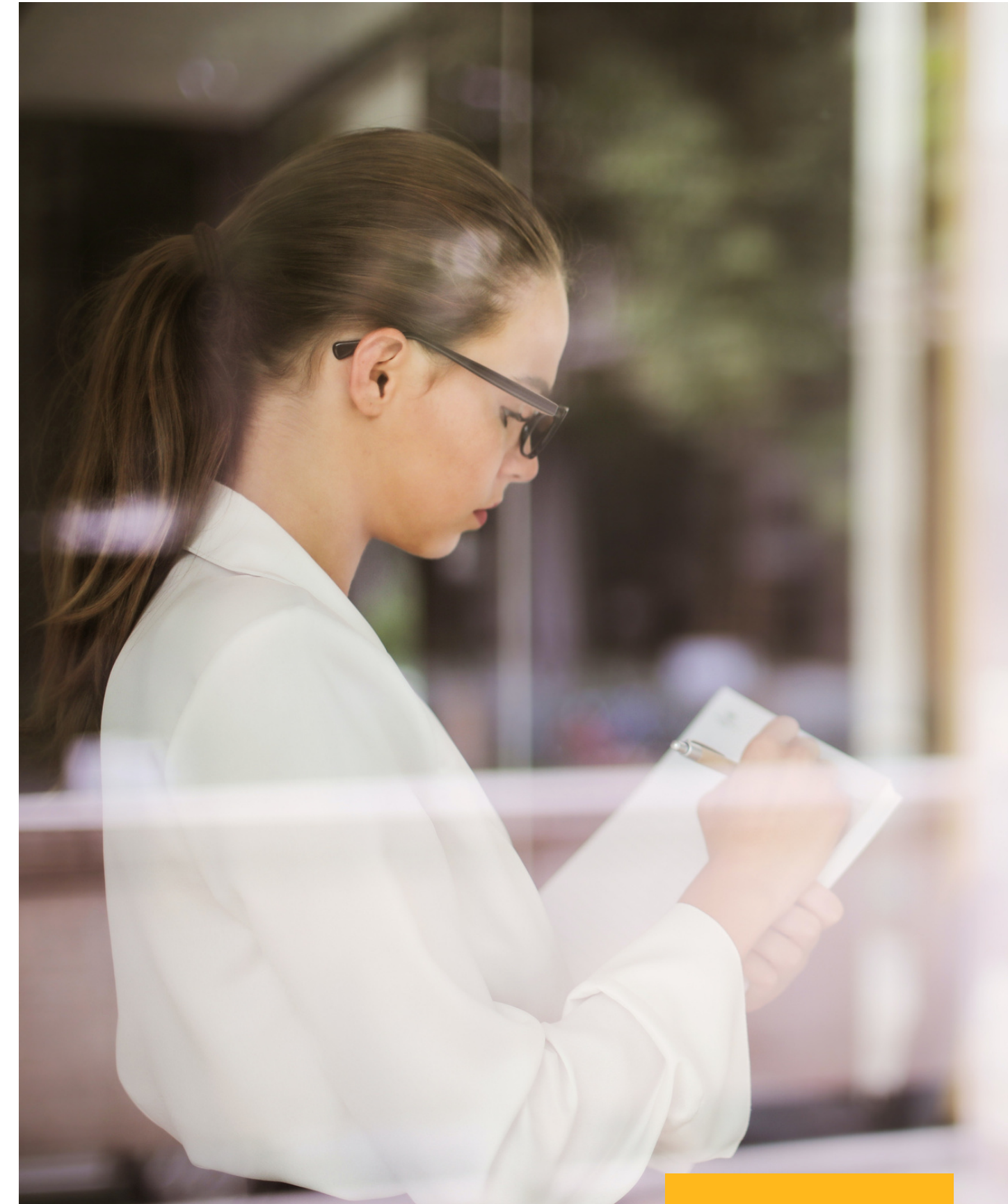
Tienen una **mayor objetividad en su diagnóstico y en la toma de decisiones** al no estar vinculados contractual ni emocionalmente con la empresa.

Obtienen **resultados en espacios cortos de tiempo** porque exigen detallar los objetivos a alcanzar antes de su contratación.

Aportan **compromiso, implicación y rápida integración** en la estructura de la empresa porque su negocio se basa en la obtención de buenas referencias.

Realizan una importante labor de **mentorización interna** para garantizar el éxito en su plan de salida.

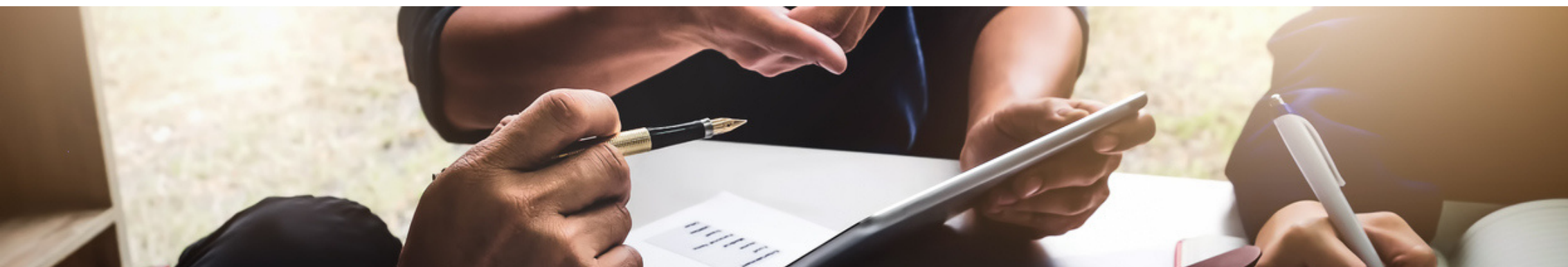
Aportan numerosas **referencias contrastadas** relacionadas con sus anteriores logros.



INTERIM MANAGEMENT



SERVITALENT



ESTRUCTURA DE UNA MISIÓN

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

Análisis y diagnóstico previo de la situación actual de la empresa o del departamento, así como el momento de su ciclo de vida, para entender la necesidad.

ASIGNACIÓN

Asignación del Interim Manager más adecuado/a para la misión

PROPUESTA

Elaboración de una propuesta detallada de la misión a realizar.

EJECUCIÓN

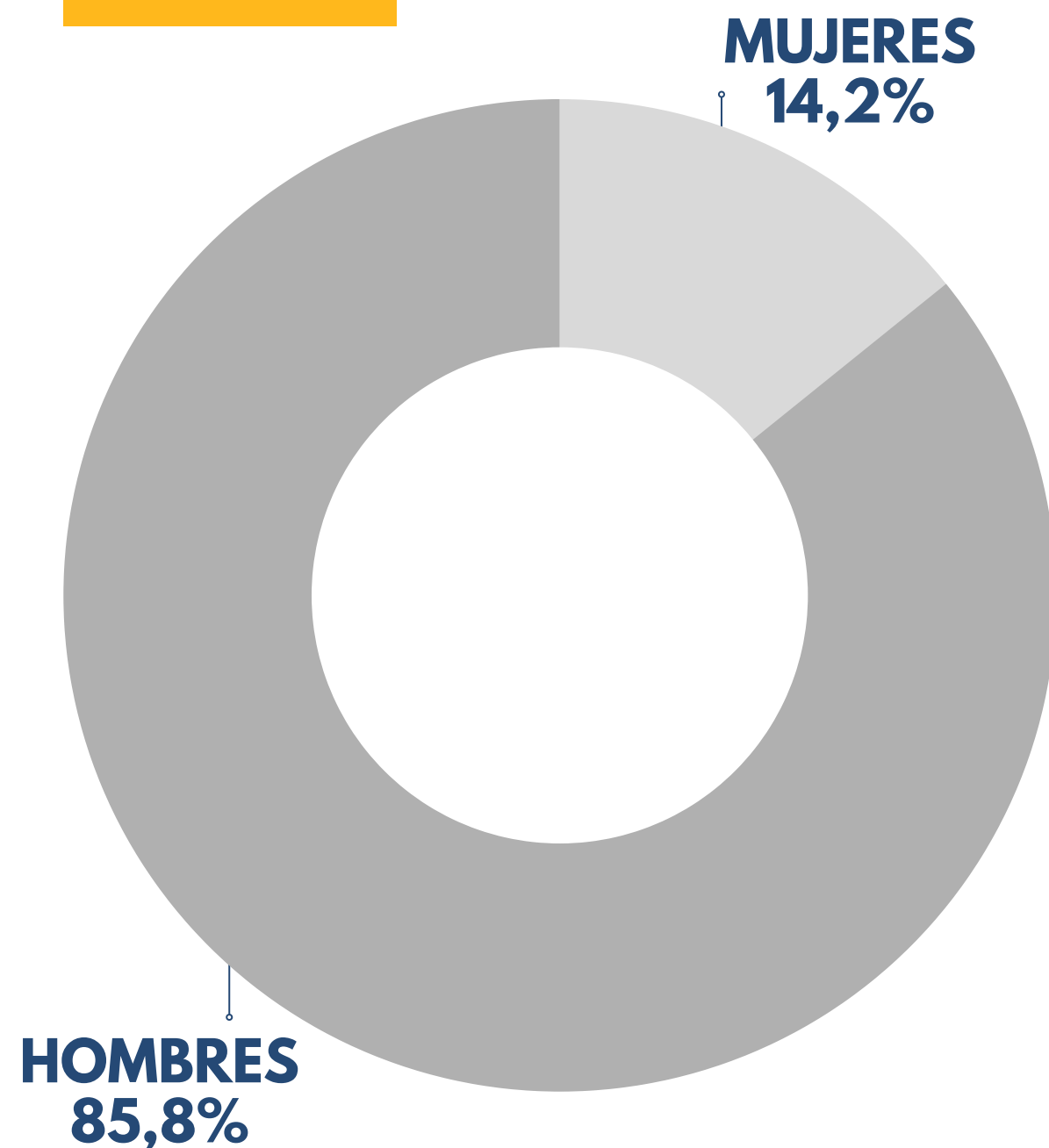
Ejecución de la misión, que suele tener una primera fase de análisis y diagnóstico de la/s necesidad/es y diseño de un plan de acción para resolverla/s y una segunda fase de su implementación.

PLAN DE SALIDA

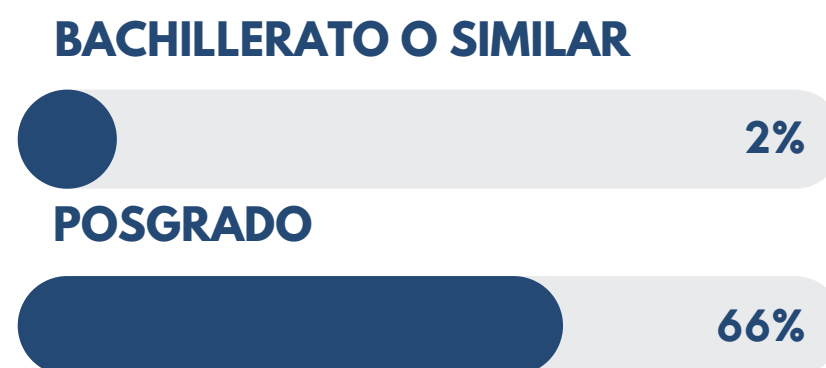
Entrega del informe final de la misión y traspaso de funciones y/o mentorizaje (en su caso)

PERFIL DEL INTERIM MANAGER

GÉNERO

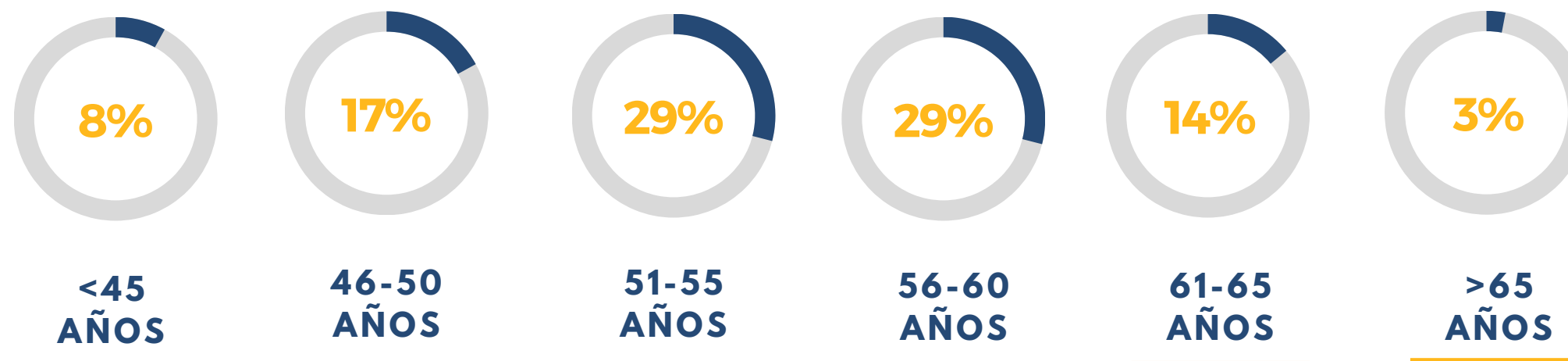


FORMACIÓN



ARTÍCULO

EDAD



COMPETENCIAS A DESARROLLAR

LIDERAZGO, IMPACTO E INFLUENCIA

Ser un/a referente para el éxito en la implementación de cambios que pasen a formar parte de la cultura de la empresa.

OBJETIVIDAD

Destreza para analizar de forma externa y tomar decisiones en distintos aspectos de la empresa.

ORIENTACIÓN AL NEGOCIO

Tener claro el objetivo de la misión que, de una u otra manera, tiene impacto en la cuenta de resultados del negocio.

COMUNICACIÓN

Realizar una buena comunicación para que su presencia se vea como un complemento que viene a aportar valor y no como una amenaza.

FLEXIBILIDAD

Capacidad de adaptación a distinto tipo de empresas, sectores, interlocutores, etc.

HABILIDADES OPERATIVAS

Ejecutar los planes de acción definidos cumpliendo los plazos previstos.

INDEPENDENCIA

Ser un/a profesional externo, ayuda a tener independencia de criterio y decir aquello que bajo su expertise, considera que hay que hacer.

GESTIÓN DE EQUIPO

Implicación en el plan de acción y/o proceso de mentorizaje por la salida del Interim.

PLANIFICACIÓN

Visión a medio y largo plazo de los objetivos a conseguir y los planes de acción para lograrlos.

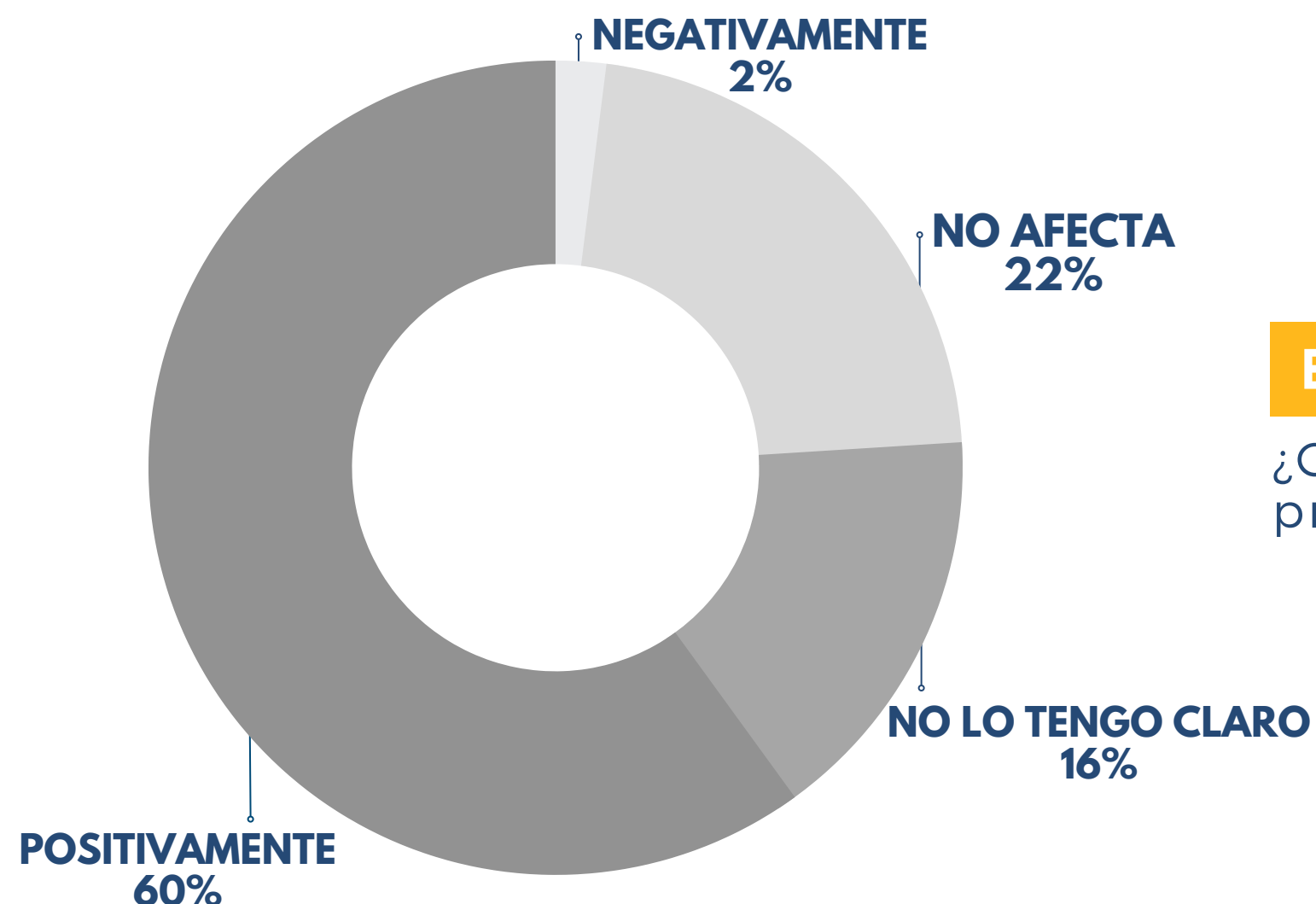
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

Gracias a su experiencia, tener facilidad para resolver problemas y ser más rápido en la toma de decisiones y en la implementación del plan de acción.

EFFECTOS DEL ENTORNO SOBRE LA ACTIVIDAD

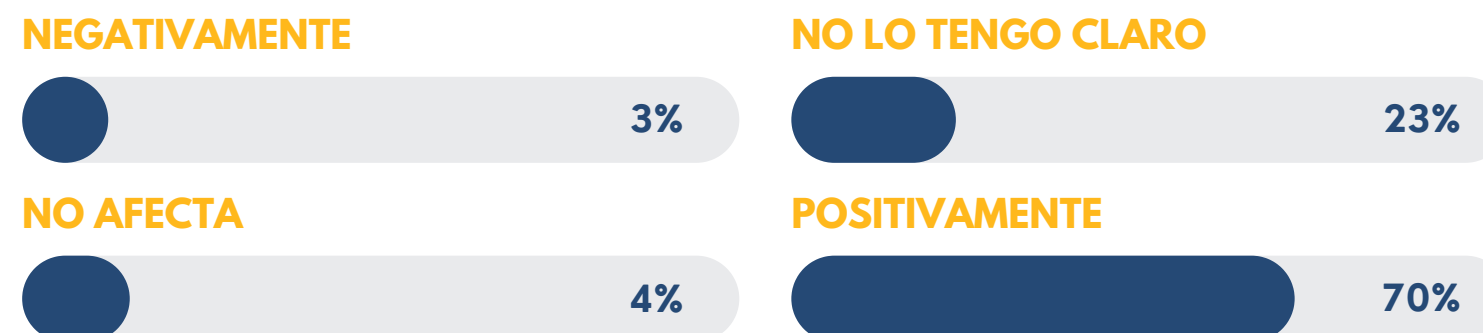
TELETRABAJO

¿Cómo seguirá afectando el teletrabajo a la actividad de los interim Managers en los próximos 12 meses?



INVERSIONES

¿Cómo afectará la llegada de inversiones extranjeras a España al mercado del Interim Management en los próximos 12 meses?



EVOLUCIÓN

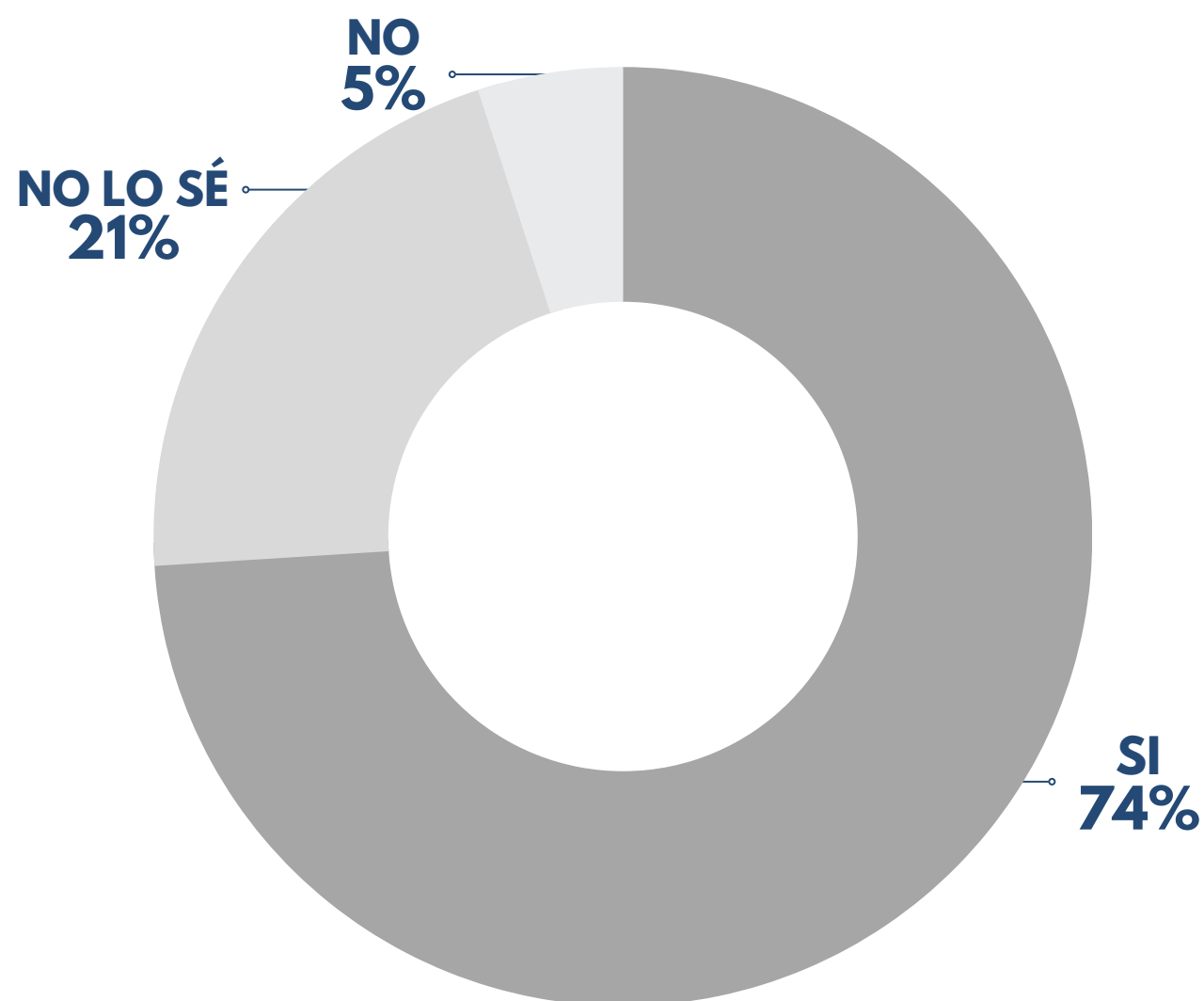
¿Cómo evolucionará el mercado del Interim Management en los próximos 12 meses?



EXPECTATIVAS

CONTINUIDAD

¿Seguirán prestando servicios como Interim Manager los próximos 12 meses?

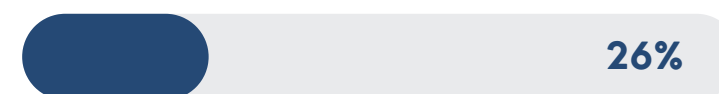


RALENTIZACIÓN ECONÓMICA

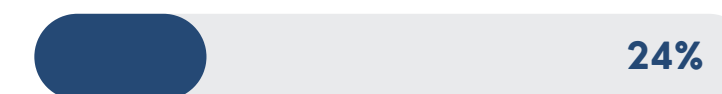
¿Cómo afectará la ralentización económica a la actividad del Interim Management en los próximos 12 meses?

ARTÍCULO

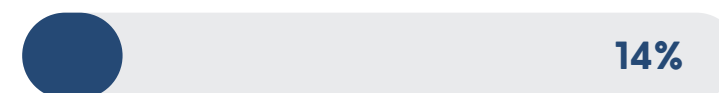
NEGATIVAMENTE



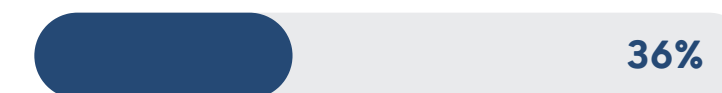
NO LO TENGO CLARO



NO AFECTA

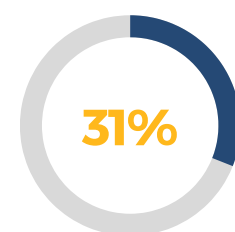


POSITIVAMENTE

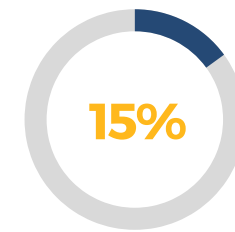


VARIABLES ECONÓMICAS

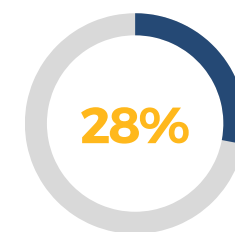
¿Qué efecto tendrán el resto de variables económicas que están de actualidad a la actividad del Interim Management en los próximos 12 meses?



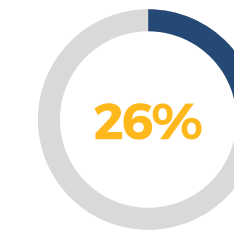
NEGATIVAMENTE



NO AFECTA



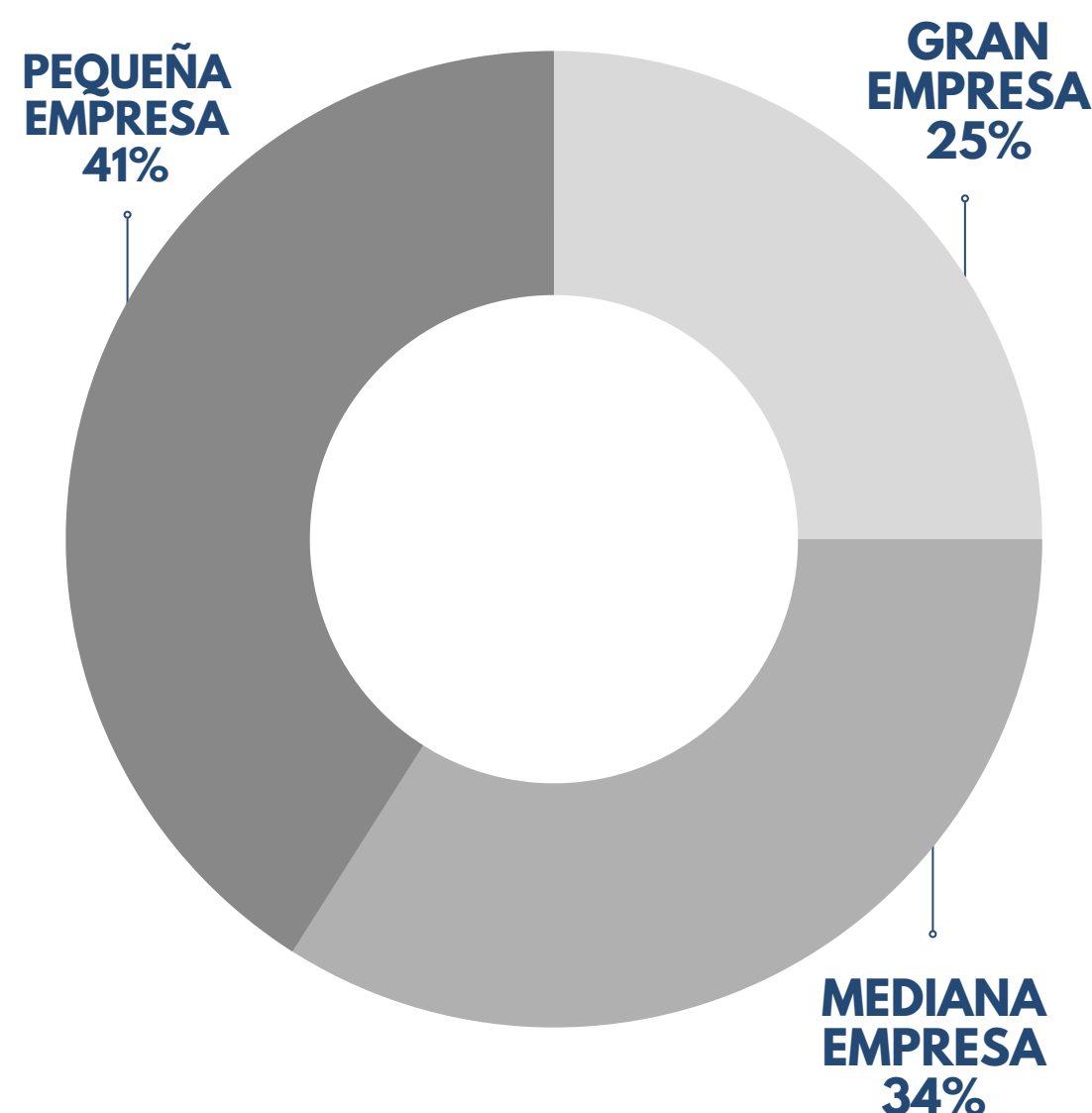
NO LO TENGO CLARO



POSITIVAMENTE

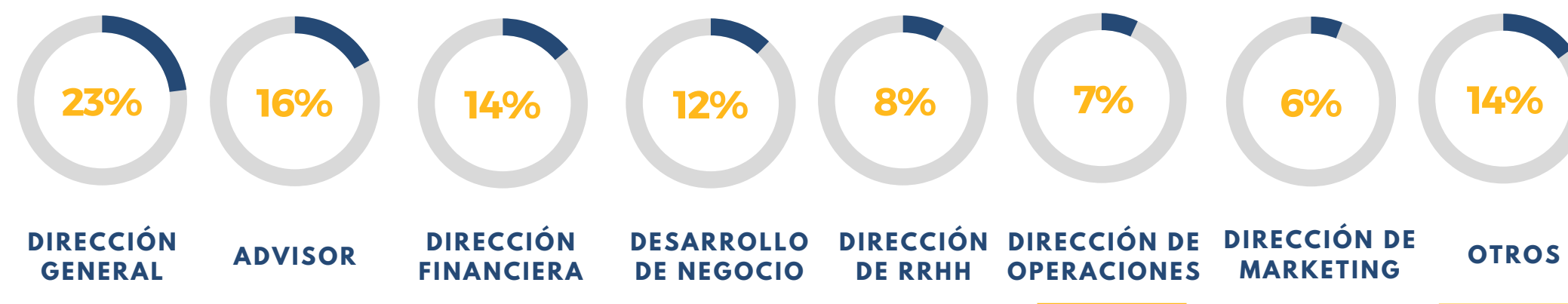
MISIONES IM

TAMAÑO DE LA EMPRESA



PUESTO OCUPADO

ARTÍCULO



SECTOR



INTERIM MANAGEMENT



TIPO

GESTIÓN DE UN CAMBIO ORGANIZATIVO Y/O ESTRATÉGICO

34%

PROFESIONALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

20%

DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS O MERCADOS

12%

REESTRUCTURACIÓN DEL NEGOCIO O PROCESOS

12%

SUSTITUCIÓN TEMPORAL DE UN CARGO DIRECTIVO

7%

GESTIÓN DE UN CAMBIO POR OPERACIÓN M&A

5%

PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

5%

OTROS

5%

FORMATO

61%

30%

9%

FORMATO HÍBRIDO

FORMATO PRESENCIAL

FORMATO REMOTO

65%

EL 65% DE LOS INTERIM MANAGERS TIENEN UN EQUIPO A SU CARGO

28%

NEGOCIA SU MISIÓN CON EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O SIMILAR

52%

NEGOCIA SU MISIÓN CON LA DIRECCIÓN GENERAL O SIMILAR

DEDICACIÓN TEMPORAL

ARTÍCULO 

TIEMPO COMPLETO
38%

TIEMPO PARCIAL
62%

DURACIÓN

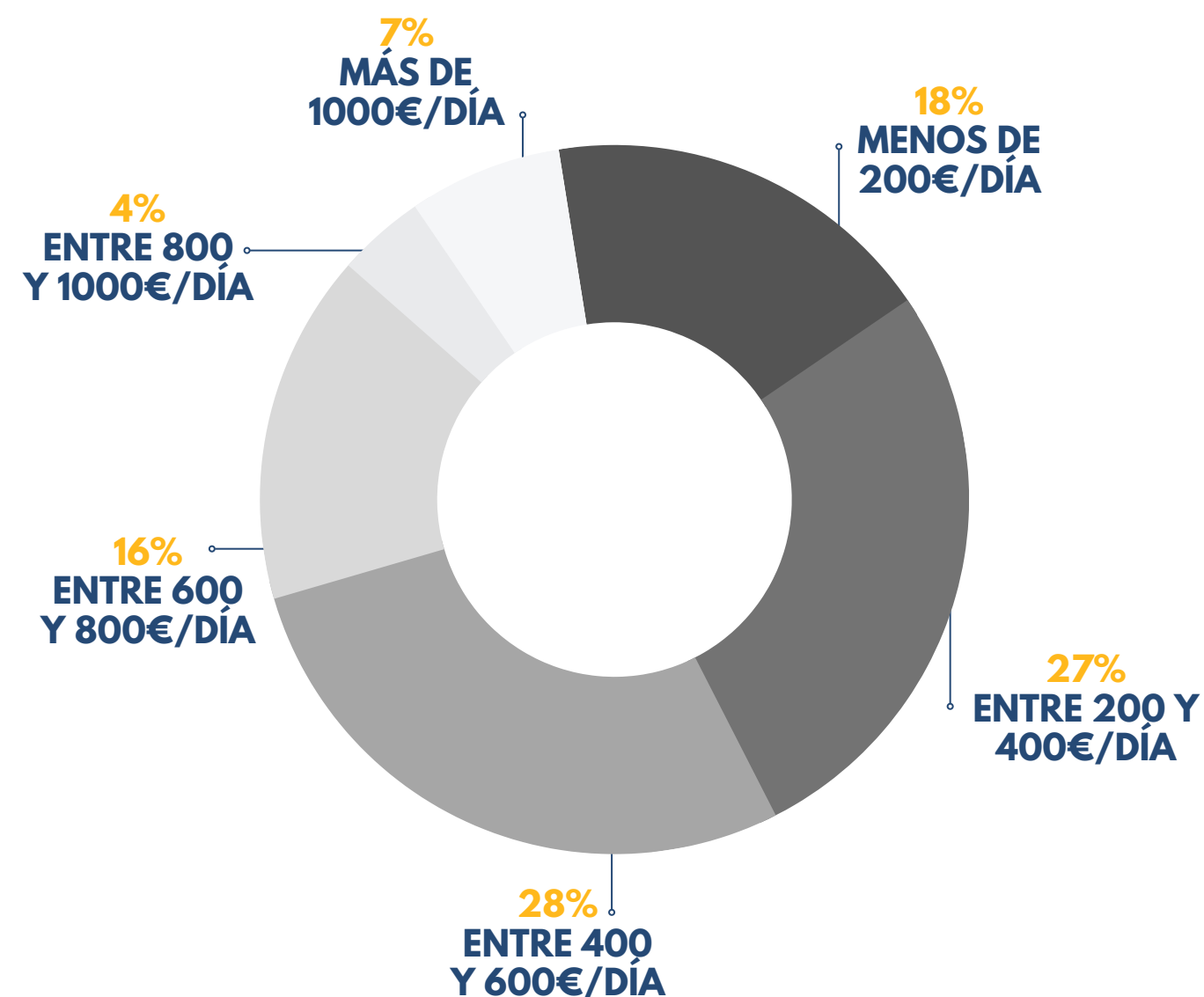
15%
MENOS DE 6 MESES

36%
ENTRE 6 Y 12 MESES

49%
MÁS DE 12 MESES

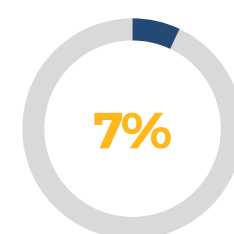
HONORARIOS

HONORARIOS BRUTOS POR MISIÓN

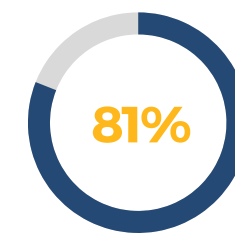


HONORARIOS INCREMENTADOS ENTRE UN 25% Y 50% SI EL SERVICIO ES PRESTADO A TRAVÉS DE UN PROVEEDOR DE SERVICIOS DE INTERIM MANAGEMENT

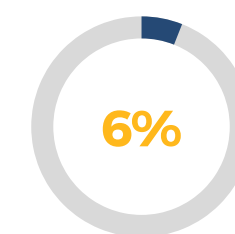
DEVENGO DE HONORARIOS



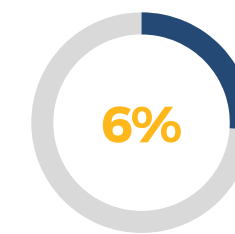
POR MISIÓN



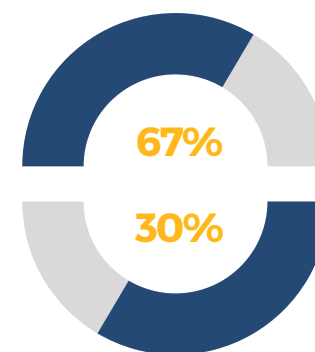
MENSUALES



DIARIOS



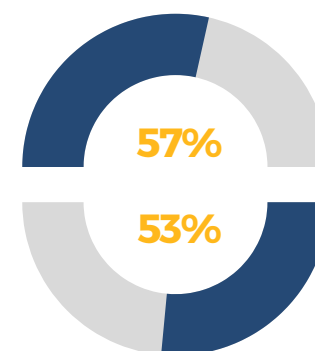
POR HORAS



EL 67% DE IM TRABAJAN CON ESTRUCTURA DE HONORARIOS FIJOS

EL 30% DE AMBAS FORMAS, HONORARIOS FIJOS Y VARIABLES

EL 3% RESTANTE SÓLO HONORARIOS VARIABLES



EL 57% DE HONORARIOS EN MISIONES A JORNADA PARCIAL ESTÉN POR ENCIMA DE LOS 400€/JORNADA

A JORNADA COMPLETA SUPONEN UN 53%

INTERIM MANAGEMENT

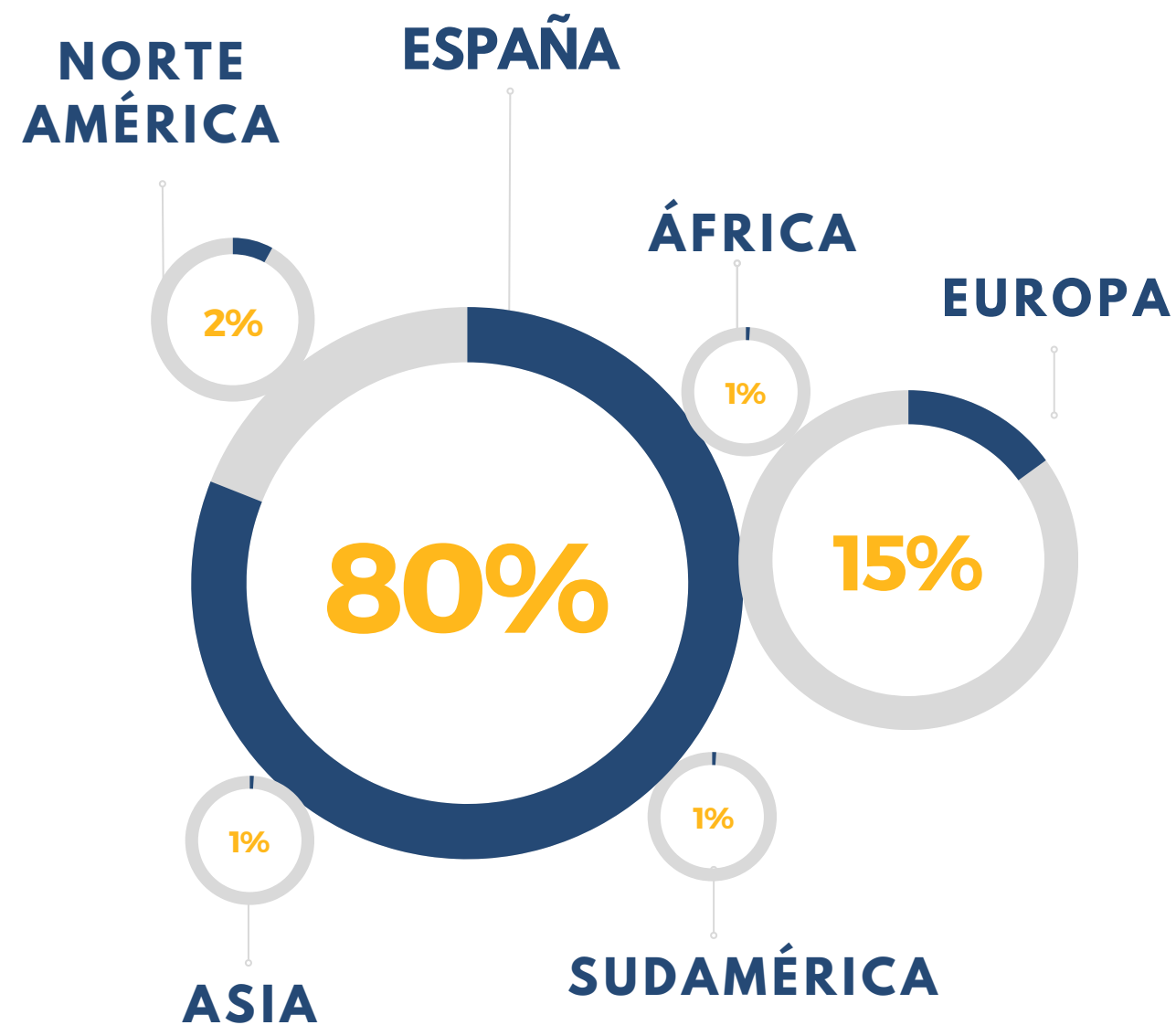


HONORARIOS POR POSICIÓN Y TIPO DE EMPRESA

PUESTO	GRAN EMPRESA		PYME	
	RANGO MENSUAL	RANGO DIARIO	RANGO MENSUAL	RANGO DIARIO
ADVISOR	8.800€ - 22.000€	400€ - 1.000€	6.600€ - 22.000€	300€ - 1.000€
DIRECCIÓN COMERCIAL O DESARROLLO DE NEGOCIO	6.600€ - 15.400 €	300€ - 700€	5.500€ - 22.000€	250€ - 1.000€
DIRECCIÓN DE COMPRAS	11.000€ - 19.800€	500€ - 900€	8.800€-15.400€	400€-700€
DIRECCIÓN FINANCIERA	6.600€ - 11.000€	300€ - 500€	5.500€ - 17.600€	250€ - 800€
DIRECCIÓN GENERAL	9.900€ - 22.000€	450€ - 1.000€	8.800€ - 22.000€	400€ - 1.000€
DIRECCIÓN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN	6.600€-13.200€	300€-600€	4.400€ - 15.400€	200€ - 700€
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	6.600€ - 22.000€	300€ - 1.000€	5.500€ - 22.000€	250€ - 1.000€
DIRECCIÓN DE RRHH	5.500€ - 11.000€	250€ - 500€	6.600€ - 17.600€	300€ - 800€
DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	6.600€ - 8.800€	300€ - 400€	4.400€ - 11.000€	200€ - 500€
DIRECCIÓN DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍA	8.800€ - 15.400€	400€ - 700€	11.000€ - 13.200€	500€ - 600€

ACTIVIDAD

UBICACIÓN DE LAS MISIONES EN 2022



TOP 10 CCAA CON MAYOR ACTIVIDAD IM



[ARTÍCULO](#)

HONORARIOS/ACTIVIDAD

HONORARIOS BRUTOS PACTADOS EN LAS CCAA CON MAYOR ACTIVIDAD IM

ANDALUCÍA

30% ENTRE 200 Y 400€/DÍA

30% ENTRE 400 Y 600€/DÍA

10% ENTRE 600 Y 800€/DÍA

30% MÁS DE 1000€/DÍA

CATALUÑA

13% MENOS DE 200€/DÍA

27% ENTRE 200 Y 400€/DÍA

30% ENTRE 400 Y 600€/DÍA

20% ENTRE 600 Y 800€/DÍA

7% ENTRE 800 Y 1000€/DÍA

3% MÁS DE 1000€/DÍA

C. VALENCIANA

29% MENOS DE 200€/DÍA

29% ENTRE 200 Y 400€/DÍA

42% ENTRE 400 Y 600€/DÍA

GALICIA

15% MENOS DE 200€/DÍA

37% ENTRE 200 Y 400€/DÍA

32% ENTRE 400 Y 600€/DÍA

11% ENTRE 600 Y 800€/DÍA

5% ENTRE 800 Y 1000€/DÍA

MADRID

27% MENOS DE 200€/DÍA

23% ENTRE 200 Y 400€/DÍA

27% ENTRE 400 Y 600€/DÍA

15% ENTRE 600 Y 800€/DÍA

8% ENTRE 800 Y 1000€/DÍA

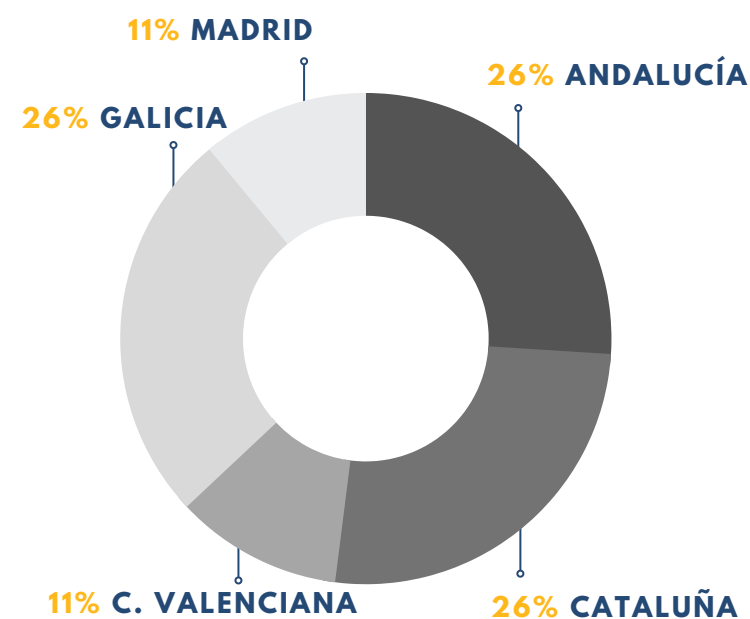
SECTORES/UBICACIÓN

PUESTOS SEGÚN CCAA

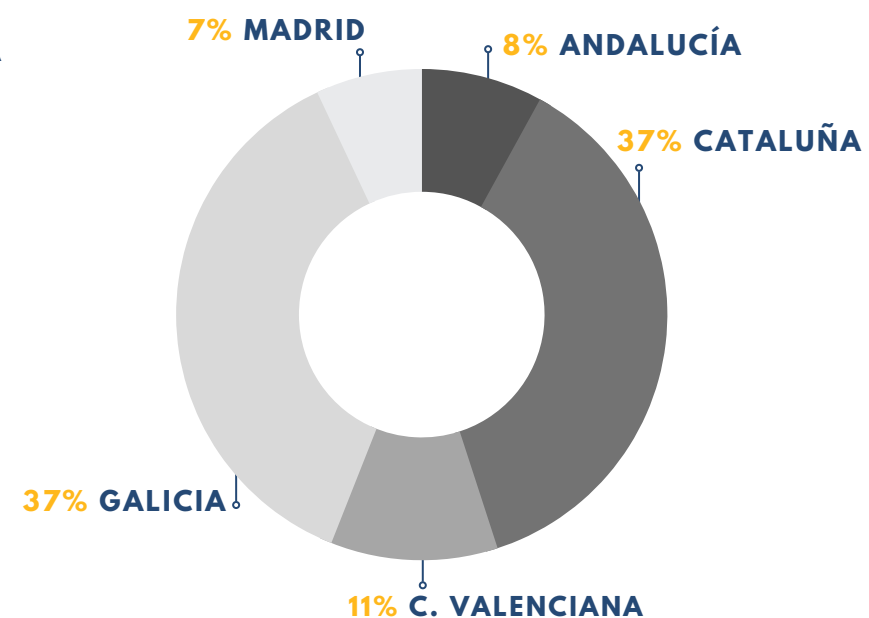


SECTORES EMPRESARIALES SEGÚN CCAA

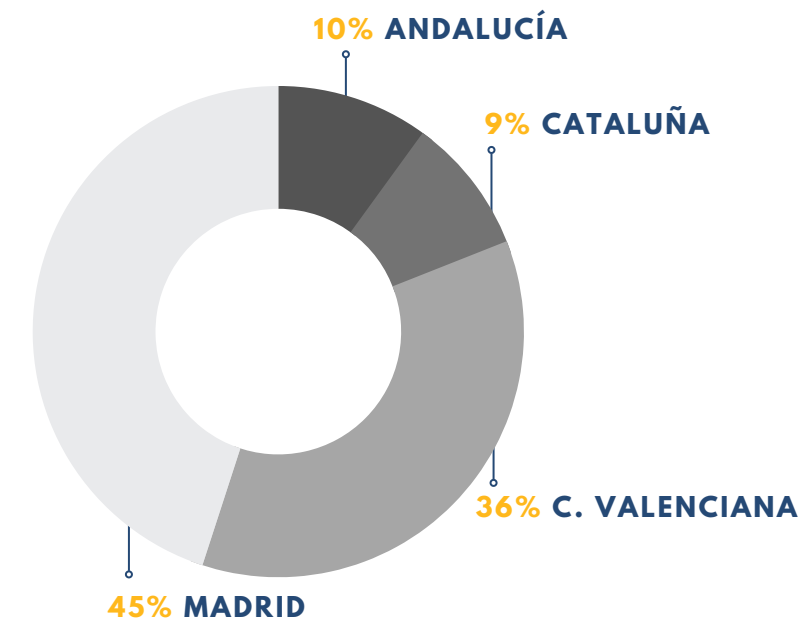
BIENES DE CONSUMO



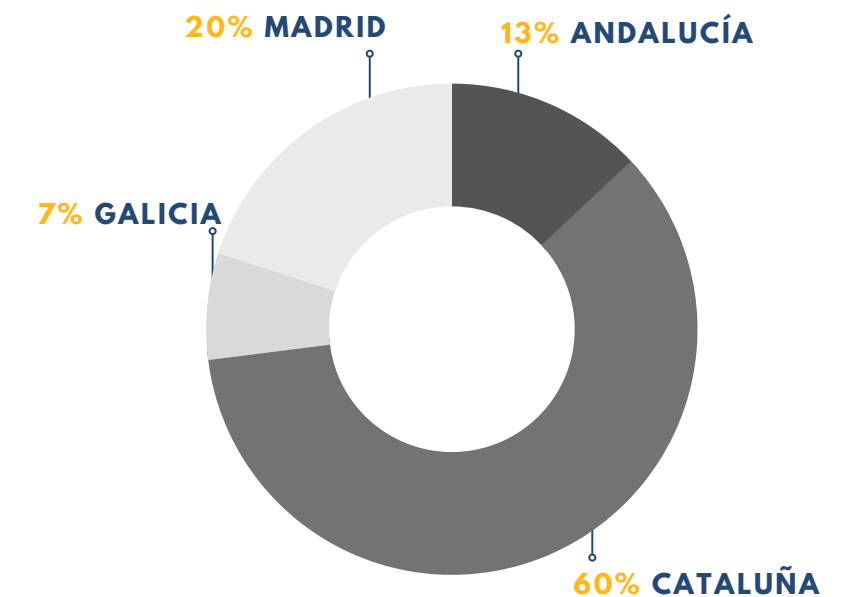
MATERIALES BÁSICOS, INDUSTRIA Y CONSTRUCCIÓN



TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES



SERVICIOS A EMPRESAS



CONCLUSIONES SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO

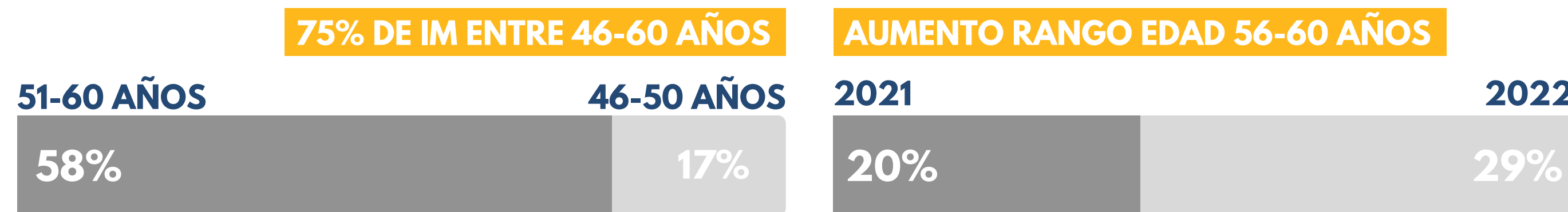
Tomando en consideración los principales datos extraídos del estudio de este año y viendo su evolución estos últimos años, podemos extraer una serie de conclusiones sobre el mercado del interim management en España:

Podemos ver cómo la **dificultad que indican los/as interims para conseguir nuevas misiones** provocada por no tener capacidad comercial, sigue con su tendencia alcista ya que en el año 2022 se eleva hasta el **43%**, tras haber subido del **26%** en el 2019, al **33%** en el 2020 y al **41%** en el 2021. Esto es habitual en mercados en crecimiento y que en sus inicios se basan mucho en las relaciones personales, que es como se suele iniciar esta actividad y en torno a las que suelen surgir las primeras misiones. Pero a partir de un determinado momento, ese entorno de relaciones se queda pequeño y hace falta ampliar las redes comerciales para poder detectar oportunidades comerciales que, en un entorno de PYMES como el que tenemos, es clave.



En esto **están jugando un papel clave las empresas providers** de este tipo de servicios que están **profesionalizando y dinamizando el mercado**, ya que tienen una mayor capacidad de detección de necesidades y de venta. Además, no todos/as los/as interims tienen un perfil adecuado para la venta de sus propios servicios ni muchas veces el tiempo para hacerlo si están involucrados en alguna/s misión/es.

Tomando en consideración los datos sacados de nuestro estudio relativos al año 2022, la mayoría de los/as Interim Managers se concentran en el **rango de edad** que va de los 51 a 60 años (58%) y, si añadimos a los/as que están en el rango de los 46 a 50 años, este se ampliaría hasta el 75%.



Es reseñable que este año se ha incrementado el porcentaje de Interims en el rango de edad de 56 a 60 años hasta el 29%, ya que en el año 2021 era del 20%. Destacar también que se **ha incrementado el porcentaje de Interims que se sitúan en el rango de edad entre el 61 y 65 años**, que este año supone el 14%, en comparación con el porcentaje que suponía el año pasado que era del 9%.

Esto quiere decir que se **está incrementando la edad media de los/as Interim Managers** debido a 2 razones.

La primera es que cada vez se ve más como una **alternativa profesional** para perfiles de directivos/as que se encuentran fuera del mercado laboral tradicional a partir de cierta edad por el fenómeno del edadismo. Y, la segunda, es que los/as profesionales que se iniciaron en esta actividad en estos años, siguen en la misma para continuar su desarrollo y porque no están muy dispuestos a volver a una posición de estructura.

Estos últimos años estamos viendo que **el Interim Management se está consolidando** como una alternativa profesional muy interesante tanto para la parte de la oferta, estos/as profesionales, como de la demanda, las empresas, ya que se encuentran cada vez más con necesidades coyunturales derivadas de los cada vez más rápidos cambios en el entorno.



Respecto a los **años de experiencia**, se rompe la tendencia del año anterior de que habían bajado los/as Interim Managers que tienen menos de 5 años de experiencia, ya que sube desde el **50%** del año 2021 hasta el **57%**, tras haber reducido su cuota del **60%** al **53%** en el 2020 y al **50%** en el 2021. En contraposición, los/as que acumulan entre 6-10 años de experiencia, se mantienen en el **24%**, tras haberse incrementado del **22%** del 2020 al **24%** del 2021, y se reducen los rangos superiores que están por encima de los 10 años de experiencia, que suponían un **26%** en el 2021 y ahora son el **19%**. Esto lo que nos indica es que, debido al incremento de la actividad, se han incorporado más profesionales como interim managers al ver que es una salida profesional con perspectivas de desarrollo.





Hay otra variable interesante para analizar y que sería la **evolución de la duración de las misiones** en estos años. En el año pasado se ha visto un crecimiento importante del periodo mayor a 12 meses, que suponen el **49%** mientras que en el año 2021 significaban el **31%**, a costa de las misiones que están en el rango de 7 a 12 meses, que se sitúan en el **36%** cuando en el año 2021 eran el **58%**, en el 2020 del **49%** y en el 2019 del **45%**, lo cual supone la menor tasa de estos últimos 4 años y un cambio de tendencia tras el crecimiento de los 3 años anteriores. Lo que nos indican estos datos, junto con la dedicación, es que las empresas han necesitado de más tiempo de implicación de los/as interim managers, ya que su dedicación ha sido más parcial y, además, se han tenido que enfrentar a diferentes retos a lo largo del tiempo, lo que demuestra la capacidad de estos/as profesionales de adaptarse de forma muy flexible a las necesidades de cada empresa, convirtiéndose en una herramienta muy adecuada para gestionar estos entornos de incertidumbre que cada vez son más habituales, muchas veces inesperados y que tienen una mayor duración en el tiempo.

En relación a las **posiciones más demandadas**, lo que nos ha vuelto a demostrar el año que ha pasado es que **los entornos siguen siendo volátiles** y con un componente de **incertidumbre** elevado, lo cual lleva a que las empresas sigan teniendo que primar las decisiones a corto plazo, aunque con una visión a medio y largo plazo, y que la generación de caja es clave para ganar tranquilidad, además de saber y tener la capacidad y flexibilidad para gestionar los cambios.

Por ello, hay aspectos que han cobrado mucha importancia, entre ellos, la capacidad de gestión y liderazgo, tanto de los recursos económicos como de los humanos; la visión a medio plazo con control y flexibilidad a corto; la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio o el pivotar y/o adaptar nuestra líneas de negocio actuales; el acceso a nuevos mercados; la búsqueda de financiación, tanto a través de los canales tradicionales como de otros nuevos, junto con la optimización de estos recursos al ir incrementando su coste; la gestión del talento, con la búsqueda, atracción

y retención como clave del mismo a través de políticas de RRHH atractivas con proyectos retadores, dando flexibilidad y primando el compromiso con las personas; el afinar los procesos y procedimientos por el estrechamiento de los márgenes para garantizar una mínima rentabilidad que asegure la viabilidad de las empresas y el desarrollo e implementación de acciones de posicionamiento de nuestras marcas que comuniquen nuestras propuestas de valor diferenciales.



Todo ello ha llevado a que la posición de Interim Management más demandada durante el pasado año 2022 haya seguido siendo la de Dirección General con un **23%**, lo cual supone un cambio de tendencia ya que vuelve a crecer ligeramente respecto al **22%** del 2022, tras la caída del **28%** del 2020 y la del 2019 cuando suponía el **33%**. La que ha pasado a ser la segunda en importancia y con un crecimiento exponencial en este 2022 es la de Advisor con un **16%**, cuando en el 2021 suponía el **12%** y en el 2020 el **2%**. La de Dirección Financiera se convierte en la tercera con un **14%**, lo que supone un retroceso tras haber subido en el 2021 hasta el **17%** desde el **16%** del 2020 y del **8%** en el 2019. En cuarto lugar pasamos a tener la de Dirección Comercial y Desarrollo de Negocio con el **12%**, que retrocede un poco tras la subida que había tenido en el 2021 hasta el **14%**. En quinto lugar tenemos a la Dirección de RRHH con un crecimiento desde el **6%** del 2021 hasta el **8%** del 2022 y, en sexto, la Dirección de Operaciones que retrocede bastante desde el **14%** del año 2021 al **7%** del 2022.



También merece una mención especial la evolución de la **visión de los/as Interim Managers en relación a su propia actividad** y cómo ven su desarrollo. Un **74%** indica que seguirá prestando sus servicios como Interim Manager en los próximos 12 meses, lo cual supone un importante incremento respecto al **66%** del año pasado, en el que había sufrido una importante caída respecto al año 2020 que había sido del **79%** y al 2019 en el que era del **76%**. Este incremento viene derivado porque el mercado está creciendo y cada vez se van generando más oportunidades, lo cual provoca, por un lado, que se atraiga a más profesionales a esta actividad y, por otro lado, que los/as que ya lo están sigan apostando por ella, ya que la mayor inquietud que suelen tener es la continuidad con otra misión una vez finalizada en la que están en ese momento. En estos últimos años se ha ido creando un mercado que va creciendo a gran velocidad, con lo que les permite vivir de ello y que los/as profesionales que apuestan por esta actividad, quieran seguir ejerciéndola y no se plantean el volver a una posición de estructura.





En cuanto a la **dedicación de los/as Interim Managers en sus misiones**, se ha vuelto a incrementar la dedicación parcial (62%) respecto a la dedicación completa (38%), tras haber logrado casi un equilibrio el año 2021 entre ambas (52% parcial frente al 48% completa), después de un año 2020 influenciado por el Covid en el que la tasa de dedicación parcial se había situado en el 57%. Entendemos que las incertidumbres provocadas por los factores externos que todos/as conocemos y las previsiones que había de crisis para el segundo semestre del año 2022, han llevado a las empresas a ser prudentes en sus inversiones, ya que consideramos a este tipo de servicio como tal. Asimismo, el interim management está calando cada vez más entre las pymes que no requieren normalmente de tanta intensidad en sus misiones para resolver sus necesidades, ni tienen la capacidad económica para las contrataciones full-time.

Referente a la **evolución que ha tenido el Interim Management por sectores**, el principal sigue siendo el de **Materiales Básicos, Industria y Construcción** que en este año 2022 ha subido al **29%**, volviendo a un % muy similar al del 2019 tras haber bajado al **23%** tanto en el 2020 como en el 2021. El de **Bienes de Consumo** ha vuelto a ser el segundo en importancia con un **22%**, con un importante crecimiento desde el **17%** del 2021, con lo que recupera la posición que tenía tras haber sido ocupada el año pasado por el de **Tecnología y Telecomunicaciones**, el cual mantiene este año el **14%** que había tenido el año pasado y que había supuesto una caída respecto al 2020. El sector de **Servicios a Empresas**, que el año pasado había subido mucho hasta el **23%**, este año vuelve a bajar al **15%**, que era el peso que tenía en el 2021. Lo que nos quiere decir este reparto de sectores, es la vuelta a primera línea de los sectores que tienen que ver con la parte de fabricación, industrial, construcción y bienes de consumo debido, por una parte, al continuo crecimiento de la economía y la apuesta a nivel macroeconómico por estos sectores y, por otra, a la complejidad del entorno que les ha afectado sobre todo a ellos, debido a todas las variables que han tenido que gestionar (guerra de Ucrania, problemas logísticos, escasez de materiales, incremento de los precios energéticos, etc.).

Relacionado con la **tipología de devengo de los honorarios** de los/as Interim Managers, siguen siendo mayoría los establecidos de forma mensual con el **81%**, manteniéndose en el entorno de alrededor del **80%** de los años anteriores, ya que sean cantidades mensuales o diarias pactadas, con dedicación parcial o completa, se procede en la mayoría de los casos a liquidar las jornadas efectivas realizadas o la mensualidad pactada a final de cada mes como si fuera un concepto asimilable a una nómina, aunque sean servicios profesionales,

Respecto a cómo ven la **evolución del mercado del Interim Management para los próximos 12 meses**, un **65%** de los/as Interim Managers contactados/as considera que se incrementará el negocio y un **30%** que seguirá igual, con lo que se confirma que la visión es muy positiva a pesar de las dificultades que estamos teniendo y las visiones pesimistas sobre la economía a corto y medio plazo, principalmente para el primer semestre de este año 2023. Sí que es cierto que el % de los/as que ven un incremento ha bajado un poco respecto al año pasado (**68%**), en el que se había reducido respecto al 2020 que era del **72,50%**, aunque en el 2019 estaba en esa misma tasa del **68%**, pero se sigue manteniendo en unas tasas muy elevadas respecto a otras visiones económicas de la situación. Consideramos que esta tipología de entornos, siguen favoreciendo el desarrollo del mercado del interim management y que seguirá saliendo reforzado, frente a otros planteamientos como la contratación laboral.





En relación al **formato de trabajo**, vemos cómo se consolida, e incluso se incrementa un poco respecto al año anterior, la relación de **forma híbrida**, ya que supone el **61%** y en el año 2021 era del **58%**. El formato **presencial** se sitúa en el **30%**, con una ligera reducción desde la cifra del año anterior que era del **32%**, y, el formato **remoto**, es del **9%**, que también implica una ligera bajada respecto al **10%** del año 2021. Estas cifras lo que nos quieren decir es que el formato híbrido ha llegado para quedarse, ya que las empresas están más acostumbradas a compaginar presencia y teletrabajo, además de que permite tanto a empresas como a interims el acceder a misiones que están en otras zonas geográficas de forma más fácil, flexible e, incluso, a costes más ajustados al evitar mayores gastos de desplazamientos y estancias. Esto se refuerza por el hecho de que el **60%** considera que el teletrabajo afectará de forma positiva al interim management, lo que supone un incremento respecto al **56%** del 2021.

Por último, este año les hemos vuelto a preguntar a los/as Interim Managers sobre su **visión respecto a los efectos de algunas variables económicas y factores que han afectado y afectan a nuestro entorno.**

Entre ellas, estaría la visión de cómo les afectará la llegada de inversiones extranjeras a España en los próximos 12 meses, respecto a la que una holgada mayoría (70%) considera que positivamente. De hecho, es una de las casuísticas de utilización del interim management principalmente por 2 razones. La primera es que muchas de esas multinacionales que vienen a invertir, tienen experiencia en haber utilizado este tipo de servicios en otros países o en el suyo de origen donde suele estar más desarrollado. La segunda es que cuando las empresas extranjeras aterrizan en España, necesitan dotarse de equipos flexibles que monten los negocios desde cero o gestionen un proceso de gestión de cambio con lo que todo ello conlleva (creación y gestión de equipos, diseño e implementación de estrategias y procedimientos, desarrollo de negocio, etc.) y, el llevarlo a cabo con interim managers, les permite hacerlo con mayor velocidad y garantías de éxito. En cuanto al efecto de las variables económicas que están de actualidad, en el año 2022 hay una cierta tendencia negativa, ya que el 31% considera que negativamente frente al 27% que positivamente, lo cual contrasta con las cifras del 34% y del 39% del año 2021 respectivamente, con lo que hay menos pesimistas pero también unos cuantos menos optimistas. Lo que está claro es que cada vez es más complicado predecir el entorno y las consecuencias de los diversos cambios, con lo que la agilidad en la toma de decisiones y la rapidez de implementación de los planes de acción se vuelven cada vez más claves en la supervivencia de las empresas. Es en estas circunstancias en las que el interim management cobra mayor sentido y aporta todo su valor.

CONSEJOS A LA HORA DE CONTRATAR UN IM

1 El/la Interim Manager es un/a **profesional integrado en el régimen especial de trabajadores autónomos** que facturará por servicios profesionales previamente pactados y detallados contractualmente. Es importante tener claro que no está sujeto, por tanto, a una relación laboral por parte de una ETT u otras relaciones contractuales reguladas en el Estatuto de los Trabajadores.

2 Los honorarios de un/a Interim Manager se establecen luego de la fase de diagnóstico e impacto previsible de su misión, basado en la consecución de objetivos que podrá tener una estructura más o menos balanceada entre componentes fijos y variables, sin considerar los gastos o suplidos que se puedan devengar durante la relación profesional, no en base exclusivamente a resultados.

3 Es recomendable que además del Interim y del contratante, **exista una tercera parte** (proveedor de servicios de IM), que identifique antes de asignar la misión al interim, las variables actitudinales necesarias para que la relación sea la más adecuada y que facilite el éxito de la misma en la empresa.

4 El Interim Management **no es un servicio alternativo a la consultoría estratégica tradicional**, sino que es **absolutamente complementario**. La existencia de una acción de consultoría previa puede favorecer mucho la acción posterior de contratación y desarrollo de un/a Interim Manager, tanto en forma como en plazos de ejecución.

5 El Interim Management y una contratación laboral **no son partidas presupuestarias objetivamente comparables** ya que si se tiene claro a dónde queremos llegar con la ayuda de un/a Interim Manager, no tiene ningún sentido valorarlo como un coste salarial en el que incurre la empresa, sino como una inversión.

6 La inversión necesaria para contratar los servicios de un/a Interim Manager en España son muy variables, y está muy condicionada por el tamaño de las empresas y, en consecuencia, por sus capacidades financieras. Las áreas geográficas, el sector de actividad, la experiencia del profesional y la posición a ocupar son también factores a tener en cuenta. Es importante **asesorarse previamente** con una empresa especializada **para evitar incurrir en costes innecesarios**.

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ELECTRÓNICOS

CLIENTE

Empresa industrial fabricante y distribuidora de productos electrónicos, perteneciente a un grupo multinacional.

NECESIDAD

Debido a su **crecimiento** en los últimos años, necesita a un/a Interim Manager que ocupe durante un periodo de unos 12 meses, el puesto de Director/a General.

SOLUCIÓN

Profesional que introduzca un **cambio en la gestión de la empresa en España** y que sea capaz de contribuir de forma eficaz y sostenible al desarrollo rentable de su actividad en España y para la exportación (Europa, Latinoamérica, etc.), a la implementación del plan estratégico definido por el Grupo, a su desarrollo territorial y a la mejora de los resultados comerciales, industriales y económicos.

CASOS DE ÉXITO



CONSULTORA MERCADOS REGULADOS

CLIENTE

Empresa consultora especializada en la compraventa de negocios regulados.

NECESIDAD

El Socio que ejerce de Gerente actualmente quiere la **profesionalización de las dinámicas actuales de la firma**, tanto en la gestión de personas como en el proceso de toma de decisiones de las diferentes áreas, definición de áreas de responsabilidad que permitan incrementar la autonomía del equipo y finalmente deslindar la figura de socio/presidencia del día a día del negocio.

SOLUCIÓN

Profesional que dé un servicio externo de apoyo para la gestión, coordinación y organización del despacho, para ir introduciendo la figura de un/a Gerente en formato Interim Manager.



CONSULTORA TECNOLÓGICA

CLIENTE

Una empresa que presta servicios para ayudar a las organizaciones en la **evaluación y la prevención de riesgos penales a través de una plataforma tecnológica.**

NECESIDAD

La empresa está experimentando un **elevado crecimiento** gracias a las necesidades crecientes de este ámbito y que además pasará a ser obligatorio por ley para empresas de más de 50 trabajadores, haciendo que la gestión del negocio se vuelva cada vez más compleja.

SOLUCIÓN

Servicio de apoyo que **revise la estrategia de la empresa para mejorar y automatizar procesos**, diseñar una **estructura organizativa** y tener el **control de su evolución** y que los socios puedan dejar de estar tanto en la operativa diaria para centrarse en lo que aportan realmente valor.



INDUSTRIA DE PRIMERA TRANSFORMACIÓN

CLIENTE

Empresa industrial con 2 divisiones, una dedicada a las ferroaleaciones y otra a la energía hidroeléctrica, con varias plantas en el entorno de la zona Noroeste de España.

NECESIDAD

La empresa tiene una dilatada historia y está muy arraigada en la zona. Durante estos años, la nueva propiedad ha ido implementando una serie de **mejoras y profesionalización en diversas áreas** y consideran que ha llegado el momento de hacerlas en el Departamento de RRHH.

SOLUCIÓN

Para ello requieren los servicios de apoyo de un/a Interim Manager experto/a en la materia que asuma la **responsabilidad de diseñar y desarrollar el Departamento**, con todo lo que conlleva de establecimiento de procesos y políticas retributivas, de selección, de desarrollo y formación, de retención, etc., y, además, colabore en la relación y negociaciones con el Comité de Empresa.



SECTOR ALIMENTACIÓN

CLIENTE

Importante **empresa del sector alimentación** con negocio a nivel internacional en proceso de expansión y diversificación de producto.

NECESIDAD

La empresa quiere **introducirse en el canal retail** para vender directamente al consumidor final.

SOLUCIÓN

Un/a Interim Manager con experiencia en este canal y en procesos de gestión de cambio que **ocupe el puesto de Sales Director and Customer Service**, ya que las palancas, los contactos, los productos, la tipología de venta, el enfoque de marketing, etc., es diferente, al ser otra tipología de gama de producto dentro del sector alimentación, para poder hacer esta transformación de una forma más rápida, además de abrir nuevos clientes a nivel nacional y nuevos mercados a nivel internacional.



INSTALACIONES INDUSTRIALES

CLIENTE

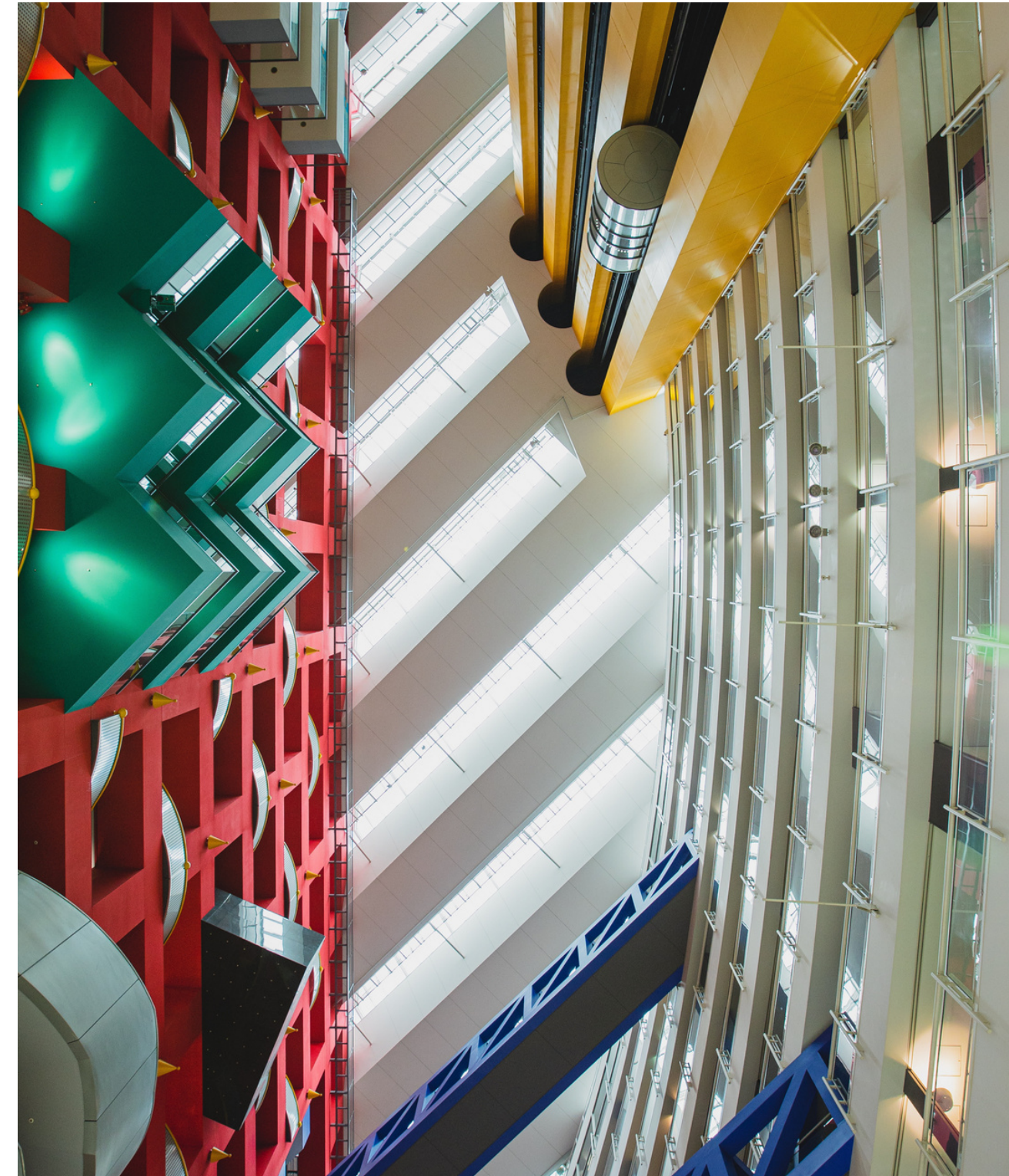
Grupo de empresas industriales dedicadas al aislamiento de instalaciones industriales, tanto térmico como acústico, además de al andamiaje industrial, con 2 empresas principales ubicadas en el norte y en el este de España.

NECESIDAD

El Director de RRHH que tenían en plantilla se iba de la empresa y habían lanzado un proceso de selección para sustituirlo, pero querían un/a **profesional para el periodo transitorio hasta la incorporación** de la nueva persona en estructura en esa posición.

SOLUCIÓN

Apoyo de un/a **experto/a en la materia** que asumiera la posición, les garantizara una continuidad en el día a día del departamento con una casuística muy enfocada a la parte laboral, al ser una empresa industrial y en la que, además, la mayor parte del personal (90%) está en las instalaciones del cliente, así como porque en la empresa del este de España iban a iniciar la negociación para la implantación de un nuevo convenio colectivo, en un entorno de cierta complejidad negociadora.



PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

CLIENTE

Empresa que se dedica a la **producción y distribución de productos alimenticios** de diversas tipologías y que cuenta con varias fábricas en España y Portugal.

NECESIDAD

Actualmente se encuentran inmersos en un proyecto vinculado al establecimiento de mejoras en la producción e implantación del ERP SAP dentro del área de Operaciones, con lo que les surge la necesidad de que **alguien externo asuma transitoriamente el puesto de Responsable de Logística**. Asimismo, necesitan que se **revisen los procesos** para darles consistencia y coherencia de cara a dicha implantación, además de implementar 2 proyectos que tienen encima de la mesa dentro de los plazos establecidos.

SOLUCIÓN

Apoyo de un/a Interim Manager, **experto/a en Logística** que garantice el buen funcionamiento del departamento durante ese periodo de tiempo, revise y haga las mejoras necesarias en los procesos de cara a la integración de la información en el ERP e implemente con éxito esos 2 proyectos.



LÍDER EN SECTOR DE LA PASTA DE PAPEL

CLIENTE

Una **empresa europea de referencia** en la producción de celulosa de eucalipto y gestión forestal sostenible y un productor europeo líder en el sector de la pasta de papel.

NECESIDAD

La empresa está gestionando el **desarrollo e implantación de una nueva fábrica de fibras textiles** con una importante inversión y, tras haber analizado diferentes ubicaciones, han elegido para ello una en Galicia. En la actualidad, están en la fase de diseño del proyecto y relaciones con las diferentes administraciones para la financiación de toda la inversión.

SOLUCIÓN

Servicio de apoyo a través de un/a **Interim Manager que ocupe la Dirección de RRHH**, para toda la parte organizativa del personal para dicha fábrica, dentro de esta fase inicial en la que todavía tiene algunas incertidumbres. Se pone a disposición un/a profesional experto/a en la materia que asuma dicha responsabilidad, con todo lo que conlleva de establecimiento de procesos y políticas retributivas, de selección, de desarrollo y formación, de retención, de relaciones laborales, etc.



INGENIERÍA GLOBAL

CLIENTE

Una **empresa líder internacional en ingeniería, fabricación y montaje de mobiliario** para el retail con visión 360° e innovación que ofrece una gestión de cuentas global con una implementación local.

NECESIDAD

Dentro de su vocación de crecimiento internacional hace unos años adquirieron una pequeña fábrica en México y desde hace algo más de 1 año han vivido un **crecimiento exponencial**, que les ha llevado a ir incrementado de la misma forma la capacidad de la fábrica, el número de trabajadores, la red de colaboradores y proveedores, etc. Todo esto ha provocado una tensión importante en toda la Supply Chain, situación que necesitan resolver.

SOLUCIÓN

Puesta a disposición de un/a Interim Manager que ocupe la Dirección de Operaciones para la **gestión de crisis y cambio**, que les preste apoyo y sienta las bases de un funcionamiento óptimo a futuro. Dicho interim manager es experto/a en la materia, el cual asume la responsabilidad de analizar, rediseñar e implementar mejoras en los procesos, la creación de una red de colaboradores/proveedores fiable y confiable y asegurar el correcto funcionamiento de la Supply-Chain.



MEDIOS

“El interim management es la solución de gestión directiva para la recuperación de las empresas”

Fuente: Equipos&Talento

LEER 

“Temporary Solutions to help companies thrive”

Fuente: Discover Southern Europe

LEER 

“Alquilar el talento: el reto de las empresas gallegas para triunfar”

Fuente: La Voz de Galicia

LEER 

“Los empleos temporales también son para directivos”

Fuente: CincoDías

LEER 

"Interim Management estratégico: la gestión del cambio - Formación Savia con Servitalent"

Fuente: Generación

VER 

"¿Qué es el Interim Management y qué ventajas tiene en las empresas?"

Fuente: IEBS Digital School

VER 

"#EntrevistaInterim | La experiencia de un/a interim manager en el sector industrial "

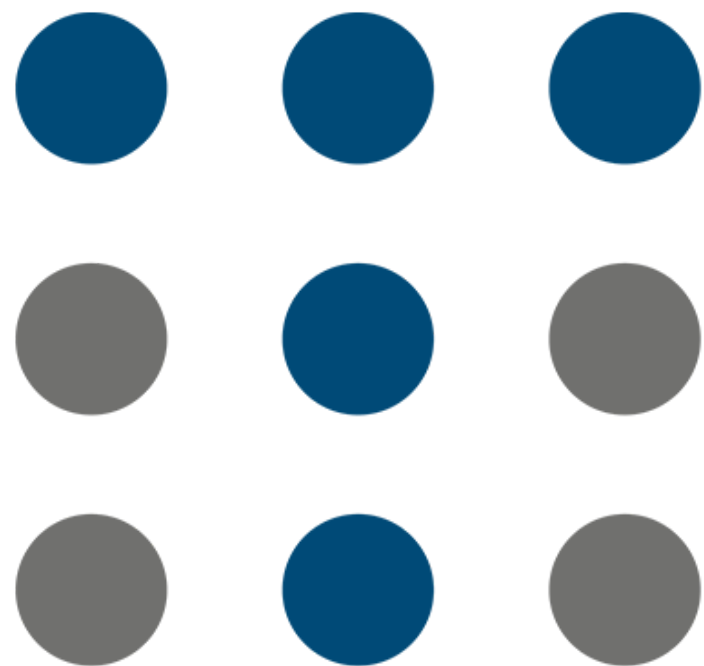
Fuente: Servitalent

VER 

"Interim Management, más capacidad directiva para la Pyme"

Fuente: Servitalent

VER 



SERVITALENT

www.servitalent.com

902 90 80 91