



Cuaderno 12

## ¿Qué es un Gestor Temporal de Empresas?

---

Madrid

Barcelona

Bilbao

San Sebastián





## ¿Qué es un Gestor Temporal de Empresas?

**NORGESTION** viene prestando desde su fundación, a inicios de la década de los 70, sus servicios profesionales de asesoramiento integral a empresarios y directivos en cuatro áreas diferenciadas:

- El Corporate Finance o asesoramiento en la reorganización de las estructuras financiero-patrimoniales corporativas.
- El Asesoramiento Jurídico y Tributario.
- La Consultoría de Dirección.
- La Gestión Temporal de Empresas en procesos de cambio.

Estos "**Cuadernos NORGESTION**" pretenden sintetizar y divulgar parte de nuestro conocimiento y experiencia en diferentes temas que consideramos de interés.

### Títulos de la Colección "**Cuadernos NORGESTION**"

---

- 1 - ¿Cómo comprar o vender una empresa?
- 2 - ¿Qué es el Capital Riesgo?
- 3 - ¿Qué es un "Management Buy Out" (MBO)?
- 4 - ¿Qué es una "Due Diligence"?
- 5 - ¿Cómo funciona un Consejo de Administración?
- 6 - ¿Cómo se gestiona una Empresa Familiar?

- 7 - ¿En qué consiste el "Protocolo Familiar"?
- 8 - ¿Cómo se valora una empresa?
- 9 - ¿En qué consiste una fusión de empresas?
- 10 - ¿Cómo realizar una reestructuración financiera?
- 11 - ¿Qué es un Chief Restructuring Officer (CRO)?

### **12 - ¿Qué es un Gestor Temporal de Empresas?**

## ¿Qué es un Gestor Temporal de Empresas?

### Índice

Definición	5
Orígenes	5
Funciones	6
Circunstancias para el nombramiento	7
Ventajas	7
Proceso de selección	9
Perfil idóneo de los candidatos	9
Ciclo del Mandato	11
Remuneración	12

### Objetivo de este Cuaderno

Este cuaderno pretende facilitar al lector la comprensión de la figura del Gestor Temporal de Empresas para permitirle:

**a)** identificar las **circunstancias** que aconsejan su búsqueda, **b)** hacer una **selección adecuada** del candidato, **c)** acordar los **términos** de su colaboración, **d)** manejar las **expectativas** sobre los resultados, **e)** preparar conjuntamente una **solución de gestión** permanente una vez finalizada su actuación.

El grupo NORGESTION, a través de su filial NORACTION, cuenta con experiencia acreditada en el desempeño de la función de Gestor Temporal de Empresas, normalmente a través de su cantera de directivos asociados (en su mayoría antiguos altos directivos de empresas industriales y de servicios), bajo la estrecha supervisión de los directivos de NORACTION quienes se aseguran tanto de la idoneidad de los candidatos como del respeto durante el proceso a la filosofía de actuación del grupo y a los términos y plazos del acuerdo.

## Definición

El Gestor Temporal de Empresas es un ejecutivo, ajeno a la compañía, nombrado por el Consejo y/o la Dirección General (según el cargo que se haya de cubrir) para desempeñar, durante un plazo limitado de tiempo, determinadas funciones ejecutivas, en el marco de una situación transitoria.

## Orígenes

La figura del Gestor Temporal tiene precedentes en el Imperio Romano con la figura del Publicano (e incluso de asociaciones de Publicanos) a quien acudía la población para encomendarle determinadas tareas como liquidaciones de herencias, quiebras, etc. La figura del Gestor Temporal surge, en nuestros días, a raíz de la crisis de la década de los 70 del siglo XX en Europa, derivada de la necesidad de incorporar talento y experiencia a las compañías sin las cortapisas y compromisos que las estrictas legislaciones laborales de la época imponían. La reunificación de Alemania y la caída del Telón de Acero aceleró la necesidad de incorporar directivos experimentados para: **a)** profesionalizar la gestión de los antiguos monopolios estatales, **b)** acompañar la expansión de los grupos multinacionales occidentales.

## Funciones

Las funciones del Gestor Temporal son tan variadas como puedan ser los diferentes cargos directivos de una compañía. Hay, sin embargo, determinados rasgos comunes a estas funciones:

**a) Directivas:** normalmente se recurre a un Gestor Temporal para cubrir cargos clave de una compañía que requieren de un ejecutivo con experiencia acreditada.

**b) Vacantes:** son posiciones que no se pueden cubrir con personal propio de la compañía por no existir un candidato idóneo o requerir una visión externa y objetiva.

**c) Temporales:** se trata de puestos que necesitan de una acción limitada en el tiempo, ligada a resultados concretos.

**d) Ejecutivas:** este tipo de posiciones responden a la necesidad de una pronta solución de determinados problemas o carencias.

**e) Visibles:** son puestos que tienen una gran repercusión en la operativa diaria y, por tanto, de un gran impacto para el conjunto de la compañía, así como para clientes y proveedores.

## Circunstancias del Nombramiento

Las circunstancias que pueden motivar el nombramiento de un Gestor Temporal son de variada naturaleza, y no siempre ligadas a una situación de crisis:

**a) Económicas:** disminución de ventas y/o de resultados, falta de liquidez, búsqueda de ahorros operativos, etc.

**b) Productivas:** desinversión de una línea de actividad y/o de activos, lanzamiento de un proyecto, integración de varias compañías y/o negocios, etc.

**c) Gestión:** MBO, necesidad de profesionalización del equipo gestor, salida inesperada de un directivo clave, identificación de una carencia puntual de conocimiento, experiencia, cobertura de excedencias, etc.

**d) Accionariales:** muerte, enfermedad, sucesión, etc.

El Gestor Temporal suele ser nombrado para ocupar puestos de relevancia y, por tanto, la responsabilidad de su búsqueda y nombramiento recae, según el caso, en el Consejo (para un Consejero Delegado y/o Director

General) o en cualquiera de éstos últimos (para un Director Financiero, Director de Operaciones, etc.).

## Ventajas

La figura del Gestor Temporal de Empresas puede ser un factor determinante en la supervivencia de una compañía en dificultades o en el éxito de un proyecto de crecimiento. Entre las ventajas que esta figura puede aportar a una compañía están:

**a) Formación:** normalmente, como veremos más abajo, la figura del Gestor Temporal suele ser la de un ejecutivo con un gran bagaje de conocimientos multi-disciplinares y una experiencia acreditada a lo largo de una dilatada carrera profesional. Un Gestor Temporal de estas características aporta todo su conocimiento y experiencia a la compañía en el curso de su actuación, lo que repercute en todo el resto del equipo permanente de colaboradores.

**b) Enfoque:** al concentrar en su figura todas las responsabilidades derivadas de los objetivos marcados, el Gestor Temporal libera al resto del equipo de estas obligaciones, permitiéndoles dedicar sus esfuerzos a la operativa diaria y a la implementación de las medidas acordadas.

**c) Responsabilidad:** el Gestor Temporal, por la naturaleza de su mandato, asume la responsabilidad de diseñar las medidas de actuación y de lograr su consecución, por lo que elimina un factor de presión que pudiera impedir el normal funcionamiento del resto del equipo directivo.

**d) Unión:** al ser externo a la compañía, ajeno a su reciente pasado, el Gestor Temporal suele ser una figura de consenso entra las diversas facciones de una compañía , que aporta una visión imparcial de la situación, y que toma decisiones sin la emotividad derivada de una implicación anterior.

**e) Coste:** al ser una figura interina, el Gestor Temporal supone un gasto variable y limitado en el tiempo para la compañía, y le permite beneficiarse de unos conocimientos y prácticas que, de tener que aportarlos un gestor permanente, sería mucho más costoso.

**f) Valor:** a pesar de que los honorarios del Gestor Temporal suelen ser altos, tal y como se explica más adelante, el impacto que sus medidas producen en la compañía suele redundar en una importante creación de valor para el accionista (en situaciones de crecimiento) o también para los acreedores (en situaciones de crisis).

## Proceso de Selección

La selección de un Gestor Temporal adecuado es clave para el éxito de las tareas que le serán encomendadas. Dos son las alternativas más comúnmente usadas:

**a) Selección Directa:** este método es menos profesional, pues se suelen usar referencias personales para el muestreo de candidatos, se dedica el tiempo que sobra de las tareas diarias, y los criterios de selección están influidos por afinidades que podrían distorsionar la valoración de los candidatos. A su favor tiene que es un proceso menos costoso.

**b) Contratar a una empresa especializada:** es la opción más profesional porque el muestreo de candidatos es más amplio, se hace una selección previa más rápida y objetiva y, sobre todo, se cuenta con el apoyo y la experiencia acreditada del equipo de la empresa especializada para dar soporte al Gestor Temporal en aquellas áreas en que su sola actividad y/o presencia no alcancen a cubrir los objetivos previstos. En su contra, es un proceso más costoso.

## Perfil idóneo de los Candidatos

Las circunstancias antes mencionadas, que requieren la presencia de un Gestor Temporal, suelen ser de vital importancia para el desarrollo estratégico de una compañía y, por tanto, hacen que el candidato elegido deba presentar un perfil muy completo que aúne la mayoría de las siguientes características:

**a) Experiencia:** suelen ser personas con una dilatada carrera profesional en puestos relevantes de gestión, normalmente multi-disciplinares y con acreditados logros en sus diversos cometidos anteriores.

**b) Conocimientos:** además de la experiencia como gestores, son necesarios conocimientos específicos sobre el ámbito concreto de actuación (finanzas, producción, comercial, etc.).

**c) Interinidad:** deben ser candidatos que asuman la interinidad de sus funciones y que no vayan, en principio, buscando usar su puesto para incorporarse a la compañía de un modo definitivo, lo que podría comprometer sus objetivos.

**d) Estrategia:** en línea con lo anterior, han de tener claro el horizonte temporal de sus funciones, y planear desde el primer día su actuación de modo que al término de su mandato los objetivos acordados estén cumplidos.

**e) Objetividad:** abordar su cometido desde una visión racional e independiente, lejos de cualquier implicación personal o emotiva que pudiera restar efectividad e imparcialidad a sus decisiones.

**f) Agilidad:** ser capaz de asimilar la situación de la compañía y diagnosticar las soluciones en el más breve plazo de tiempo, ya que su éxito dependerá en gran medida de la pronta puesta en marcha de sus actuaciones.

**g) Comunicación:** poseer capacidad de comunicar su mensaje a todos los niveles de la compañía de modo que logre implicar a todas las partes interesadas en la consecución de los objetivos.

Este compendio de requisitos solo se suele dar en candidatos que se hallan en la fase madura de su carrera profesional y que, normalmente, están sobrecualificados para el puesto, lo que les permite una mayor capacidad de discernimiento y una utilización a medida de sus recursos.

## Ciclo del Mandato

El mandato de gestión temporal de una compañía tiene normalmente tres fases diferenciadas:

**a) Diagnóstico de Urgencia/Diseño del Plan:** esta fase se asemeja a una labor de consultoría. En esta fase el Gestor Temporal debe desplegar toda su capacidad analítica y de síntesis para asimilar rápidamente el estado de situación de la compañía y diseñar un plan de actuación para el logro de los objetivos perseguidos. Para esta fase la colaboración del equipo de la Compañía no es tan necesaria (salvo para la recopilación de la información). Dicho plan deberá ser expuesto al Consejo y/o Director General para su aprobación y suele estar articulado en varias fases. Esta primera etapa suele durar entre cuatro y seis semanas dependiendo del tamaño de la compañía y de la envergadura de las actuaciones previstas.

**b) Ejecución:** normalmente este tipo de planes suelen estar ligados a la consecución de objetivos claros y concretos y a un calendario estimado de actuación. Se

articula en una fase inicial (simultánea a la fase de diagnóstico de urgencia) de medidas de choque para contrarrestar el deterioro y estabilizar la evolución, y una segunda fase de medidas de mejora que logren incrementar los resultados y, por tanto, el valor de la compañía. La ejecución de esta fase sí que necesita de la colaboración de los miembros claves del equipo directivo de la compañía, así como del apoyo decidido y manifiesto del Consejo y/o Director General para su aplicación. Esta segunda etapa suele, al menos, durar un ejercicio completo de doce meses para permitir que fructifiquen las medidas ejecutadas.

**c) Transición:** una vez logrados los objetivos previstos, el principal cometido del Gestor Temporal, de acuerdo con el Consejo y/o el Director General, es facilitar el traspaso de las funciones a un equipo permanente. Normalmente tres son las alternativas en este caso:

**I. Sucesión:** uno de los miembros más cualificados del equipo interno de la compañía que ha apoyado en sus funciones al Gestor Temporal le

reemplaza en su puesto. Es una solución idónea porque facilita la continuidad de la labor del Gestor Temporal y evita la incertidumbre de una nueva contratación.

**II. Contratación:** el Gestor Temporal, con el apoyo del Consejo y/o el Director General, inicia un proceso de selección de candidatos externos para cubrir su puesto de forma permanente. Es un escenario menos deseable porque supone introducir un nuevo factor externo en un equipo que ya está consolidado después de una situación transitoria. Como atenuante, la selección por parte del Gestor Temporal asegura una cierta continuidad, al menos en la filosofía de selección del candidato. Es posible que se acuerde un período de traspaso de funciones en el que el Gestor Temporal coincida en el puesto con el nuevo candidato.

**III. Permanencia:** es frecuente, sin embargo, que el Consejo y/o Director General, satisfechos de la actuación del Gestor Temporal, le ofrezcan incorporarse de un modo permanente en sus funciones. Esta solución supone una total continuidad en las funciones aunque desnaturaliza la figura del Gestor

Temporal. Además, dadas las características idóneas antes mencionadas para este tipo de funciones, es muy probable que el perfil del propio Gestor Temporal no se adapte a las necesidades permanentes del puesto.

### Remuneración

Como contrapartida a los numerosos requisitos exigidos, a la importancia de las tareas a realizar, y a la interinidad del puesto, la remuneración del Gestor Temporal es elevada, con un componente fijo periódico (normalmente mensual) y con una comisión de éxito derivada de la consecución de determinados logros, acordados previamente.

La independencia y excepcionalidad del nombramiento del Gestor Temporal difieren respecto del equipo permanente de la compañía por lo que es bastante frecuente que la colaboración se sustente a través de un contrato mercantil, que subraya la naturaleza no-laboral del mandato.

## Notas del lector

Editado por



Socio Fundador



[www.mergers-alliance.com](http://www.mergers-alliance.com)

Bangalore, Barcelona, Beijing, Bilbao, Birmingham, Bogotá, Bologna, Chennai, Chicago, Den Bosch, Frankfurt, Helsinki, Hong Kong, Istanbul, Johannesburg, Kiev, Kolkata, London, Madrid, Mauritius, Moscow, Mexico City, Miami, Milan, Mumbai, New Delhi, New York, Nottingham, Paris, Rio de Janeiro, San Sebastián, Sao Paulo, Singapore, Stockholm, Surat, Sydney, Tokyo, Toronto, Warsaw.



---

**Madrid**

Velázquez, 55  
28001 Madrid  
Tel.: 91 590 16 60

**Barcelona**

Pº de Gracia, 7  
08007 Barcelona  
Tel.: 93 342 62 27

**Bilbao**

Gran Vía, 29  
48009 Bilbao  
Tel.: 94 435 23 11

**San Sebastián**

Pº de Francia, 4  
20012 San Sebastián  
Tel.: 943 32 70 44



