

GESTIÓN COMPLEMENTARIA

Cuándo es la hora del management temporal

Esta herramienta puede ser útil en el *startup* de las empresas, en momentos de crisis o de recambio generacional. Cuál es su función según la necesidad de la firma y los tiempos que debe cumplir.

Hace ya muchos años que en el mundo corporate la gestión de las empresas se ha profesionalizado, al punto de que las aguas se han dividido entre la propiedad de una empresa y su gestión. En la Argentina, por caso, la apertura de la economía producida hace dos décadas ayudó a que se comenzaran a diferenciar los roles entre los accionistas, los directores y el management.

Si bien una función de dirección

en una empresa moderna es conformar ese management que le va a dar rentabilidad y crecimiento al negocio, existen situaciones propias de las compañías, de los accionistas y del mismo mercado, que hacen que los recursos humanos gerenciales internos no sean suficientes.

SOLUCIÓN. Frente a esas situaciones una posible solución es el management temporal e integral de empresas. Eso implica el ingreso a la empresa de un equipo de gerentes altamente calificado, que ocupan la gerencia general y supervisan directa o indirectamente las áreas comerciales, financieras y operativas, por un plazo que no suele superar los dos años.

¿En qué casos una empresa puede necesitar este tipo de servicio? En general se puede apelar a esta solución frente a situaciones de crisis o desafíos. Yendo a casos concretos, el management temporal puede ser muy útil frente a situaciones financieras críticas, fusiones o *startup* de empresas, transiciones generacionales en compañías familiares y cambios del mercado que exigen un reacomodamiento de la firma.

Cuando las empresas enfrentan situaciones financieras críticas, el management temporal les permite mostrar un equipo creíble frente a los acreedores financieros y comerciales. Les da la posibilidad de contar con un equipo con la cabeza fría frente a las dificul-

tades, con objetividad y capacidad para tomar decisiones, y que pueda ampliar la mirada y modificar aquellas cosas que las compañías ni se imaginan que pueden cambiar.

En los casos de las fusiones, la gestión temporal permite valorar y



CRISIS. Una autopartista sufrió una profunda crisis financiera. El equipo de management temporal funcionó como la tercera parte que intermediaba entre los acreedores financieros y los accionistas para lograr la venta de la empresa.



El management temporal está conformado por un equipo de gerentes altamente calificado cuyo trabajo en la compañía no supera los dos años.



BIG PLAYERS. El management temporal es útil en el recambio generacional de empresas grandes, como fue el paso de mando de Fulvio Pagani a Luis Pagani en Arcor. Permite trabajar sobre los desafíos tanto técnicos como adaptativos.



calificar equipos gerenciales sin ape- garse a quién ganó o perdió terreno en la fusión. Allí el equipo temporal puede operar algunos meses para armonizar un nuevo grupo gerencial, teniendo una mirada equilibrada de los recursos humanos.

Otro caso donde resulta muy útil el management temporal es frente a los temas intergeneracionales, es decir, cuando se pasa el bastón de mando en una empresa familiar grande. En esos casos suele ocurrir que la nueva generación cuenta con “jugadores alternativos”, con objetivos y

capacidades diferentes de los nuevos miembros. Allí, la gestión temporal permite trabajar sobre los desafíos tanto técnicos como adaptativos. Por un lado, un nuevo acuerdo societario –que de por sí es conflictivo– puede lograrse en forma más transparente si es conducido por alguien externo, con mayor objetividad. Por el otro, puede acordarse mejor la selección de los continuadores más aptos para cada función y los acuerdos accionarios con quienes salen del negocio.

CASOS. En la Argentina existen muchas empresas que han recurrido a este tipo de servicio. Una empresa líder en transporte y logística se encontró con una disminución de la rentabilidad por la complejización del negocio y al mismo tiempo con el ingreso de nuevos miembros a la empresa familiar, con diferentes proyectos y objetivos.

Allí confluyeron dos situaciones críticas y el management temporal permitió llevar a cabo ambos procesos cuidando al mismo tiempo la gestión de la empresa. Se logró hacer un proceso de negociación entre las diferentes familias accionistas, que permitió compra y venta de participaciones y la realización de un nuevo acuerdo societario, pudiendo cambiar el control de la empresa sin conflicto, unificar la estrategia empresarial y mantener la paz familiar.

Otros caso em-

blemático es el de una autopartista que creció con una enorme deuda, y frente a un ajuste del mercado se encontró en una profunda crisis financiera. En este caso, el equipo de management temporal funcionó como la tercera parte que intermedia entre los acreedores financieros y los accionistas para llegar a un acuerdo y poder optimizar la venta



FAMILIA. Una empresa líder en logística tuvo una disminución de la rentabilidad por el ingreso de nuevos miembros a la empresa familiar. Este sistema permitió la compra y venta de acciones y un nuevo acuerdo societario.

de la empresa.

La función del management temporal es tanto gerenciar como mediar. Al conformar un equipo se logra tanto el contacto con los accionistas, para definir el rumbo, como con los cuadros operativos, para poder llevarlo a cabo. Separando la cúpula accionaria de la gestión, se puede trabajar con mayor transparencia, estrategia y eficiencia, tanto en uno como en otro espacio. **F**

LUIS RIVA
PRESIDENTE DE GRUPO MANAGERS

