

## GESTIÓN

# Directivos en alquiler

**INTERIM MANAGEMENT** Salida profesional para ejecutivos senior y revulsivo para las pymes.

Lucía Junco, Madrid

Bien porque se ha producido un cambio organizacional importante, porque se va desarrollar un nuevo negocio, entrar en nuevos mercados, porque necesita sustituir de forma temporal a un cargo directivo o simplemente porque busca consolidar o profesionalizar su empresa, lo ideal sería contratar a un alto ejecutivo con reconocida experiencia. Dado el caso, no siempre se cuenta con el capital o estructuras necesarios para una incorporación de un ejecutivo senior; pero se puede. Alquílelo.

La figura del *interim manager* –directivos temporales– resulta habitual en los mercados anglosajones. En España, lleva tres años de continuo crecimiento, pero aún le queda hacerse fuerte en el sector de las pymes, que representa el 98% del tejido empresarial español. Con la idea de potenciar la profesionalización de la pequeña y mediana empresa española, la Asociación de Interim Management (AIME) y CEOE han decidido unir fuerzas para ofrecer a estas compañías el *know how* de ejecutivos con experiencia, al tiempo que “se impulsa el empleo autónomo de servicios profesionales con alta cualificación y con alto crecimiento en programas de recolocación”, explican desde la asociación.

Según Juan José Berbel, director general de la firma MOA BPI, consultora especializada en la recolocación de empleados, “el programa de recolocación temporal de directivos de alto rendimiento permite a los ejecutivos con *seniority* una fórmula más flexible de empleo, al tiempo que la empresa que los acoge puede contar con experiencia que de otra forma sería imposible incorporar, bien en la primera línea ejecutiva como asesores o en funciones operativas que permitan el desarrollo de proyectos complejos”. Según Berbel, se trata de una figura que ya incorporan medianas y grandes compañías



Los 'interim managers' cobran sus honorarios por día efectivo trabajado.

en España. “El reto es que se integre en la pequeña empresa, que es donde más necesidad hay, bien porque cuentan con una estructura menos organizada o por la necesidad de crecimiento empresarial”.

El crecimiento del negocio ha sido el objetivo, por ejemplo, del último proyecto de Andrés Alonso Seisdedos, asociado de la AIME. Fue contratado por doce meses en una empresa del sector sanitario privado “con crecimiento de dos dígitos anuales, tres unidades de negocio y siete centros de trabajo que necesita un cambio en el modelo de gestión del negocio que venía haciendo. Desde una perspectiva estratégica, definimos una nueva organización funcional, un nuevo modelo de gestión (*reportings* y órganos de gestión), objetivos estratégicos y operativos por unidad de negocio y área y un sistema

de retribución variable alineado con los objetivos de la compañía”. Hoy, la empresa sigue creciendo a una tasa del 20%, “de manera más ordenada y ha mejorado su ebitda un 12%”.

#### Perfil

Actualmente, la media de edad de estos *consultores* se sitúa entre los 45 y 55 años, según datos de la AIME. En su amplia mayoría, se trata de hombres (el 85,1% de los asociados) con postgrado y que trabajan como *freelance* o profesional independiente. En todo caso, son profesionales con “un carácter abierto, neutral, innovador, resolutivo y siempre con experiencia”, recuerda Berbel. En la práctica, se esta viendo que son directivos que buscan un nuevo destino profesional más flexible, pero también está creciendo por tratarse de una opción que se viene propo-

niendo desde los departamentos de Recursos Humanos al finalizar los contratos en los últimos años.

Los honorarios de estos ejecutivos varían según el puesto requerido, que puede ir desde la dirección general a un área determinada, siendo la dirección general es el puesto mejor retribuido y está, junto a la dirección financiera y adjuntos a la dirección general, entre los más demandados. Los honorarios del *interim manager* se calcularán en base al día efectivo trabajado (el 65% de las misiones suele ser por tiempo inferior a un año) y puede variar desde los 100 euros al día hasta más de 1.000, según la duración, envergadura del proyecto y el cargo.

Las empresas industriales suelen ser las que más acuden a este servicio, seguidas de las de bienes de consumo, tecnología y telecomunicaciones, etc.

## Ejemplos prácticos



**Dirección general:** Rafael Vega Merino fue contratado por una pequeña empresa industrial de tercera generación “con déficit de liderazgo y problemas económicos y organizativos”. Su misión: abordar un plan de viabilidad, reorganización, ajuste de plantilla y negociación de la deuda. La empresa fue reflatada y contrató a un director general definitivo.

contratado, y realizar funciones de ‘Controller’, con responsabilidad sobre todos los aspectos económicos y de control de gestión de la empresa. El contrato es por un año y medio, con revisión semestral de objetivos, alcance y precio.



**Dirección financiera:** Es uno de los puestos más demandados. José Luis Trebollé, asociado de AIME que ha ocupado el puesto de director financiero, pone como ejemplo su último proyecto, “una empresa que para seguir creciendo necesita poner orden en la organización y herramientas que le permitan identificar las mejores oportunidades de crecimiento”. Como



director financiero ‘interim’, se encargó de diseñar los cambios necesarios, actualmente en fase de implementación.

**Director de marketing:** Cuando una empresa tiene entre sus principales objetivos potenciar la imagen de marca o el lanzamiento de nuevos productos, también se puede hacer a través de un director de marketing temporal, como Davide Menini, que se ha encargado de posicionar la enseña de una empresa para la que ha establecido un programa de relación estable con ‘bloggers’, y una estrategia de comunicación y de crecimiento de ventas.

## PISTAS



## Nuevo buque de la naviera Silversea en 2020

Silver Moon, así se llama el nuevo barco de la naviera Silversea disponible en el año 2020. La compañía comunicó ayer que ha firmado con Fincantieri un contrato por valor de unos 310 millones de euros para la construcción de un nuevo buque. Gemelo del Silver Muse, dispondrá del sistema Green star 3 Design que previene la contaminación del aire y del agua; y los sistemas Comf-noise a pax y el Comf-noise B crew orientados a disminuir los ruidos.

## Llega la nueva novela de ‘Los Pilares de la Tierra’

Hoy llega a las librerías de España y Latinoamérica *Una columna de fuego*, la nueva novela de la saga *Los Pilares de la Tierra* de Ken Follet. Editada en español por Plaza y Janés y en catalán por Rosa dels Vents, la historia transcurre durante el próspero y convulso reinado de Isabel I de Inglaterra y con las guerras de religión como telón de fondo. Aunque gran parte de la acción se sitúa en la ciudad ficticia de Kingsbridge como en las dos novelas anteriores, también transcurre en Sevilla.

## Un homenaje a las madres cocineras

Del 18 de septiembre hasta el 17 de noviembre, BiBo Marbella se convertirá en una casa de comidas en honor a las madres. La iniciativa *Madre Cocina en Casa* del chef Dani García se servirá de manteles de cuadros, pucheros y cacerolas para ofrecer un menú que permitirá disfrutar de fideos malagueños con almejas, patata y pescado de roca; puchero de garbanzo machacado, caldo y pringá; o surtido de fritos (buñuelos, croquetas, palitos de merluza o berenjenas).