

EN ESTA EDICIÓN
NEGOCIOS



Under Armour
Marca va por los
corredores locales

4

TENDENCIAS

Kenn Allen
La visión del gurú
del voluntariado

6

ENTREVISTA



PRESIDENTE DE F. PACHE
Fernando Pache

«No visualizo a la empresa
como un lugar para llevar
dinero para mi casa» 20.

elEmpresario

VIERNES 22 · ABRIL 2016 MONTEVIDEO · URUGUAY AÑO X · NÚMERO 549

EL PAIS



Líderes de otro palo

HISTORIAS DE GERENTES GENERALES QUE ALCANZARON EL ÉXITO EN ÁMBITOS MUY AJENOS A SU FORMACIÓN PROFESIONAL

2-3

Un psicólogo encabeza Pronto!; un médico, Amazonas; un agrónomo, DirecTV y un químico, Montecon; ¿cómo gestionan esas empresas teniendo una formación profesional «de otro palo»?



Álvaro Hargain, CEO de Pronto!



Carlos Pera, gerente de Amazonas.



Pablo Etcheverry, CEO de DirecTV.



Juan C. Olascoaga, CEO de Montecon.

El cargo más alto de la compañía en manos de un profesional de otra área

TENER UN TÍTULO en Ciencias Económicas no es requisito excluyente para liderar una compañía de primera línea en Uruguay. Ni siquiera lo es tener formación profesional específica en el sector en que opera la empresa. Así, un psicólogo encabeza una administradora de créditos, un agrónomo conduce una empresa de televisión para abonados, un médico lidera un aerolínea y un químico está al frente de una operadora de contenedores. Esos cuatro ejecutivos contaron a El Empresario los caminos que les permitieron conjugar lo que a primera vista parece incompatible.

«Se juntaron dos cosas: la oportunidad y la necesidad», cuenta Álvaro Hargain, gerente general de Pronto! Antes de conocer al fundador de esa administradora de créditos al consumo, Martín Guerra, Hargain se dedicaba a su profesión: la psicología clínica. Pero decidió aceptar el desafío de aplicar esa disciplina al ámbito laboral. Por ese

entonces, en 1999, Pronto! tenía 15 trabajadores y 1.500 clientes, que con el tiempo se convirtieron en 260.000. «Fue un caminar juntos. Fui adquiriendo y aprendiendo las habilidades que luego íbamos empleando para transformar la empresa», recuerda Hargain.

El proceso hasta alcanzar la gerencia general «fue muy natural y lógico» para él: «He sido el albañil de la compañía, estoy prácticamente desde que se fundó», explica el ejecutivo de 55 años.

Los primeros escalones de esa trayectoria incluyeron el puesto de gerente de capital humano y luego el de gerente de estrategia, hasta

que en 2007 el fondo extranjero de inversión Advent compró la compañía y Hargain pasó a encabezar la gerencia comercial. En ese nuevo rol, puso énfasis en el desarrollo de modelos que permitan predecir el comportamiento de los clientes. La psicología se integraba así al negocio y al final le valió a Hargain el pasaje a la gerencia general en 2013.

La transición de Juan Carlos Olascoaga de la ingeniería química a un área tan disímil como la operativa portuaria fue por otros avatares. «Empecé trabajando en textiles, pero el sector se fue extinguiendo y tuve que reperfilarme», explica el gerente general de Montecon.

Tras implementar una zona textil en Cardona (Cedetex) y trabajar en Hisud como gerente de planta, fue gerente general de la emblemática Fibratex, donde tuvo que participar del cierre definitivo de la empresa. Luego se produjo el primer gran salto de área en su carrera y comenzó a trabajar en Rivera como gerente técnico en Urufor, un aserradero de última generación.

Del sector forestal pasó al portuario, cuando hace siete años asumió la conducción de Montecon. «Espero que esta sea la última (etapa) de mi peregrinación», dice el ingeniero de 54 años.

Lo que más rescata de su formación en ingeniería química es que la carrera «tenía un campo de aplicación laboral muy vasto» en el ámbito operativo. Con la obtención de un MBA, Olascoaga sintió que aprendió a ver las empresas como un todo y «afrontar situaciones sin todas las variables conocidas, a

Etcheverry cambió de rumbo siendo estudiante, Olascoaga se reperfiló tras la crisis textil, Hargain creció junto a Pronto! y Pera hizo coexistir profesiones

veces sin única solución», lo que luego marcó mucho su formación profesional.

A otros el cambio de rumbo les llega incluso antes en su trayectoria profesional. La vida temprana de Pablo Etcheverry estuvo muy ligada al campo. Su padre y tíos eran ingenieros agrónomos y su niñez transcurrió en Barriga Negra (Lavalleja). Pero cuando cursaba el tercer año de Agronomía se percató de que ese no era el camino que quería recorrer. En vez de abandonar la carrera, porque «los ciclos hay que cumplirlos», fue complementando su formación con cursos de economía y más tarde cursó un MBA y un posgrado en Marketing. «Nunca ejercí como agrónomo, me puse a trabajar en empresas en el área comercial», explica.

Tras un pasaje por diversos rubros (en compañías como Clorox, Mars y McCain que lo llevaron a trabajar a Chile y EE.UU.), regresó a Uruguay en 2010 con la oportunidad de estar al frente de DirecTV. «Era una empresa de 34 personas y hoy somos más de 220», grafica.

Etcheverry considera que, de todos modos, haber estudiado la naturaleza le dio «una visión sobre la interrelación de las cosas». «Eso lo aplico en la empresa. Las partes interesadas, que son colaboradores, clientes, accionistas, proveedores y comunidad, están interrelacionadas. Cada cosa que se mueve en una de esas partes, afecta al resto. Lo mismo aplica a las distintas áreas funcionales de la empresa», explica. De hecho, procura que su estilo de liderazgo esté marcado en buena medida por un «equilibrio» entre los cinco pilares.

El doctor Carlos Pera, en tanto, hizo convivir sus «dos pasiones» en



Profesión. Puede quedar en segundo plano o continuar en un carril paralelo.

De Disney hasta American Express

Los gerentes generales con formación académica poco habitual también se destacan en importantes empresas a nivel mundial. Algunos casos son el del CEO de American Express, Kenneth Chenault, que estudió Historia, o el de Christopher Connor, al frente de la empresa de pinturas Sherwin-Williams, que estudió Sociología. Incluso el CEO de Walt Disney, Robert Iger, es comunicador de profesión. En Argentina, resaltan la gerente general de Aerolíneas Argentinas, Isela Costantini, (exCEO de General Motors para la Argentina, Uruguay y Paraguay), que es licenciada en Comunicación y Sebastián Sosa, presidente de RE/MAX Argentina, quien estudió Ciencias Políticas. ■

Algunos ejecutivos complementan su formación con posgrados o MBA

paralelo: la medicina y el turismo. En el mundo empresarial, es reconocido por ser el principal responsable de Amazonas (la aerolínea que compró recientemente BQB) y el representante de la operadora Costa Cruceros en Uruguay. Al de la salud dedica menos horas, funda-

mentalmente en policlínicas de Gremca y Caamepa (en Pando).

«Aunque no parezca, hay compatibilidad. La medicina y el turismo se basan en el trato interpersonal. No existe un buen médico que no tenga una buena relación médico-paciente. En el turismo pasa algo similar, aunque desde una situación opuesta, porque el cliente no está enfermo», dice Pera.

Su incursión en el turismo comenzó a los 14 años de edad. Luego, con su esposa abrió una agencia mayorista. Ahora, con 58 años, cree que el llamado «ojo clínico» también le es útil en los nego-

cios para «estar alerta y adelantado a situaciones que puedan ocurrir».

Pero al ingresar en 2014 a la aeronáutica con Amazonas, a Pera le resultó vital recurrir a asesores. «Tuve que aprender un nuevo lenguaje. Iba a las reuniones donde se hablaba permanentemente con siglas. Cuando terminaban, pensaba: ¿qué quisieron decirme?, se sincera. El apoyo de ese equipo facilitó su trabajo para que la aerolínea logre un 90% de ocupación en sus vuelos diarios a Asunción. Es que al final saber adaptarse y ser flexible, resulta para todos los ejecutivos la fórmula del éxito. ■



BLASON

Calefacción a leña de alto rendimiento

Convección natural o forzada / Calefacción por agua: losa radiante o radiadores

CONSTITUYENTE 1819 / 24023040 / blason.com.uy / estufasblason@gmail.com