

Nicolás Presno, MBA 2011

## “El máster te forma una cabeza más ejecutiva”



Dejó una empresa familiar –la de su propia familia– para incorporarse como gerente general en otra. Qué significó el cambio, cuáles son los desafíos del cargo y en qué medida contribuyó el MBA del IEEM a que diera este paso.

### ¿Qué justificó dejar la empresa familiar para irse al mercado abierto?

Lo que incidió en la decisión de buscar un nuevo desafío profesional fue hacer mi propio camino. Además, como la familia es muy grande es bueno que cada uno se dedique a lo suyo. Aprendí mucho

trabajando en la empresa de la familia a la que me llevó mi abuelo.

**A la hora de buscar trabajo muchas veces la experiencia en una empresa familiar, cuando uno es familiar, no es tenida como un**

**antecedente valioso. ¿Era consciente de ello?, ¿cómo percibió que era visto por aquellos que lo entrevistaban?**

Independientemente de que en la empresa en la que estaba había un gerenciamiento muy profesional, en las entrevistas siempre salía el tema. Ahora que es tiempo pasado termino dando las gracias, porque la experiencia de haber trabajado

“ **El haber estado en una empresa familiar te hace ver las cosas mucho más propias, sufrís y te alegrás de otra manera que siendo empleado, y eso se valora** ”

en una empresa familiar me sirvió para la empresa actual, que también es una empresa familiar cuyos socios quisieron contratar un gerente afuera. El haber estado en una empresa familiar te hace ver las cosas mucho más

propias, sufrís y te alegrás de otra manera que siendo empleado, y eso se valora.

De las cosas que más valoraron en las entrevistas y en la empresa en que estoy fue que, justamente, quiero a las cosas como propias, tenían certeza de

**Relación de agencia.** La teoría de la agencia es un pensamiento empresarial que surge en el año 1973 de la mano de Ross: “Cada uno de los sujetos de una relación de agencia tiene sus propios intereses y ambos intentan maximizar la utilidad”.

La aplicación real de la teoría de la agencia aplicada a un entorno empresarial podría describirse de la siguiente manera: una situación en la que una persona física o jurídica (llamada principal) realiza un encargo de tipo laboral a otra persona (o agente), a través del cual se determinan los aspectos cualitativos y cuantitativos

del cometido que tendrá que realizar el agente en nombre del principal.

Este tipo de relaciones basadas en la teoría de la agencia, contractuales y siempre fundamentadas legalmente en acuerdos mercantiles o laborales, tienen un aspecto de recalificación constante dependiendo de las necesidades puntuales del principal, irá ordenando al agente que vaya cambiando puntos de su gestión o adecuación productiva para ofrecer un servicio más ajustado a sus necesidades. No es extraño por tanto una continua modificación de los aspectos más importantes del acuerdo entre ambas partes.

que me importaban las cosas tanto como al dueño. Desde este punto de vista la teoría de la agencia (véase recuadro) aplica en el sentido de que hoy soy gerente de una empresa que no es mía y las cosas me afectan tal como si fuera su dueño. Esa fue una de las cosas que más valoraron.

**Entonces, ¿haber sido un ejecutivo de la familia en el trabajo anterior fue lo que le permitió acceder al cargo actual?**

Supongo que también consideraron otras cosas. Imagino que confiaron en mi capacidad de compromiso, responsabilidad y honestidad, así como habrán

**Nicolás Presno Amestoy**

*Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; Contador Público, Universidad de Montevideo; gerente general de Ceresita S.A.*

[ continúa ... ]



valorado los estudios. También está la opinión de la consultora que preselecciona. Pero sí, creo que al final de cuentas terminó siendo una ventaja competitiva a la hora de ser elegido para este cargo, lo que podía ser visto como una amenaza terminó siendo una oportunidad. Puede ser distinto en otros casos, en el mío a su vez influyó que yo me formé en una empresa familiar.

**¿Qué recomendaciones le puede dar a un joven para un proceso de selección en la búsqueda de una gerencia general sin haber estado antes en ese puesto?**

Importa mucho la experiencia que cada uno haya tenido, pero algo seguro es que hay que ser muy sincero. En mi experiencia me pasó que algunas áreas de la empresa no las había visto a fondo en la empresa anterior. Trabajé en recursos humanos, en una reestructuración importante de la empresa, en la gerencia de administración y finanzas, y hacía de *controller*. En el área de *marketing*, por ejemplo, tenía poca experiencia. Y en esas cosas hay que ser muy franco. De esa manera sabés en qué o en quiénes te tenés que apoyar para trabajar determina-

“Si uno aclara sus fortalezas y sus debilidades aporta credibilidad y transparencia, dos elementos muy importantes al momento de tomar una gerencia general”

dos temas y áreas. Se transparenta el misterio que hay sobre lo que uno sabe y no sabe.

Si uno aclara sus fortalezas y sus debilidades de manera franca aporta credibilidad y transparencia que considero que son dos elementos muy im-

portantes al momento de tomar una gerencia general. Además, siempre hay cosas que aprender. Esto se acentúa más aún cuando uno pasa a un sector distinto del que estaba. En mi caso lo primero que dije al tomar la gerencia general de Ceresita fue “cómo voy a hacer para dominar los aspectos técnicos”. Hay que tomar el puesto y las capacidades de uno con mucha humildad.

**Ya en el cargo de gerente general, ¿qué puede decir sobre cosas que pensó que iban a ser de una manera y resultaron de otra?**

Una gran diferencia que estoy viviendo es que las decisiones se toman de manera mucho más libre y que se pueden aplicar aquellas cosas que siempre pensaste, y además ejecutarlas en el momento.

Algo importante son las cuestiones técnicas de cada sector.

En el sector donde estoy ahora la venta es técnica y no es

una venta comercial de productos de consumo masivo, por lo tanto hay que saber muy bien qué es lo que se responde ya que es palabra final para los clientes y proveedores.

Desde la gerencia general de una empresa uno maneja toda la coyuntura, en mi puesto anterior en Frontoy eso no lo hacía. Hay que estar presente y pendiente de todos los procesos, desde que se abre, se compra, se paga, se produce, se vende, se cobra. La posibilidad de manejar el negocio es algo muy bueno y a su vez es algo que hay que aprender a digerir.

Hay temas incluso que se aprenden con los años. Cuando empezás una carrera profesional, si tenés un problema con un compañero o cliente sentís que se te cae el mundo, y con los años aprendí que hay que saber convivir con los problemas. Eso es lo bueno que me ha enseñado mi experiencia personal, empezar a convivir con los problemas pero contar con la ejecutividad necesaria para que la empresa funcione y crezca. Pero antes, volviendo al ejemplo, quería tener solucionado el tema al instante y muchas veces actuaba impulsivamente, y sin poder ver toda la coyuntura.

“Gracias al MBA aprendí a ver las cosas de manera más rápida, más ejecutiva; y lo apliqué a la gran decisión que no me decidía a tomar”

**Madurar en la faz directiva, ¿es solo cuestión de años de trabajo?**

No lo creo. La madurez que menciono tiene que ver un poco con la edad pero también con los cambios

y decisiones que uno toma en la vida. En mi caso influyó mucho el MBA del IEEM. El máster me hizo ver de otra forma las cosas que ya venía haciendo. Fue como un sacudón. Si me pongo a pensar en qué palabras definen al máster pienso que te forma una cabeza más ejecutiva. Automáticamente vas más al grano. Eso incidió muchísimo, de hecho fue lo que me llevó a tomar la decisión de seguir mi camino fuera de la empresa familiar.

Es cierto que la inquietud de un cambio de rumbo en mi actividad profesional la tenía antes de comenzar el MBA. Sin embargo, como dije antes, ahí aprendí a ver las cosas de manera más rápida, más ejecutiva, fue una justa dosis de adrenalina. Lo apliqué a la

gran decisión que no me decidía a tomar. Llegó un momento que me pregunté, ¿qué estoy esperando para decidirme? Me di cuenta que no había razón lógica para retrasar la decisión acerca de hacer las cosas que quería hacer.

### ¿Costó tomar la decisión?

Me costó mucho salir de la empresa en que estaba porque es una empresa que aprecio mucho y también a su gente. No fue el caso de un cambio de trabajo por conflicto de intereses.

También me costó porque mi señora estaba embarazada y teníamos que pensar en todo. El apoyo de mi señora, familia y amigos fue fundamental. ●



#### AYER

##### Frontoy

Distribuidor mayorista, fundado en 1945 por las familias Frontini y Amestoy. Tiene cobertura en todo el canal tradicional del comercio de alimentación y limpieza del país.

#### HOY

##### Ceresita

Instalada en Uruguay en 1935, dedicada a la fabricación y comercialización de materiales de construcción, originariamente impermeabilizantes y actualmente con unidades adicionales en representaciones de materiales de construcción y revestimientos.