

Se denomina "multilatinas" a las corporaciones que tienen su origen en algún país de América Latina y que, con el tiempo, lograron expandirse en la región e instalarse como actores globales. Muchas de estas empresas comenzaron ampliando sus redes comerciales y luego aumentaron la apuesta con inversiones estructurales.

Los ejecutivos que gerencian este tipo de corporaciones enfrentan desafíos específicos: "Se trata de directivos que surgieron de las filas de la organización. Suelen ser personas de confianza de los accionistas o con algún tipo de relación familiar. Y en algunos casos son ejecutivos con carreras en multinacionales", señala Edgar Medinaceli, director ejecutivo de Russell Reynolds Associates, un headhunter que durante 2009 realizó varias búsquedas para multilatinas.

Para Andrés Hatum, profesor asociado de Comportamiento Humano en la Organización del IAE y autor de una investigación sobre multilatinas, el tipo de talento que necesitan no es distinto al usual en una gran corporación: "Ejecutivos con perspectiva global, un historial multicultural y bilingüe, alto grado de profesionalización y capacidad de resolver problemas a corto plazo ya que en la región hay una problemática volátil".

"Los desafíos que abordamos son básicamente los mismos que en cualquier multinacional", cuenta Décio Oddone, CEO de Petrobras Energía. Para Oddone la diferencia puede estar en la complejidad del contexto regional y en la amplitud y variedad de los escenarios políticos y económicos que existen.

"A diferencia de una multinacional, tenemos una más fácil comprensión de las realidades de los mercados locales a partir de las cercanías físicas y de compartir raíces culturales", identifica Sergio Feldman, CEO y country manager de Banco Itaú Argentina.

Las diferencias que existen entre dirigir una empresa mediana, una



Décio Oddone. El CEO de Petrobras Energía afirma que abordan los mismos desafíos que en cualquier corporación multinacional.

El desafío de ser CEO de una multilatina

Son empresas que deben orientar su gestión en la complejidad del contexto regional y la variedad de los escenarios políticos y económicos.

multinacional y una multilatina son muchas y limitan el ámbito de actuación del ejecutivo. "Por ejemplo en las multinacionales hay mucha regulación y control de la casa matriz y reportar correctamente es clave para asegurarse que la subsidiaria se mantiene en los márgenes que establecen de afuera", observa Hatum. En las multilatinas este proceso es distinto: "Cuando se ingresa a nuevos países es más fácil porque hay mucha libertad, la idea es explorar el contexto y ver si es posible la instalación. Se observa mucha autonomía", describe.

Un tema crítico es la cercanía con los dueños: "Trabajar de manera cercana a los representantes de los accionistas es algo muy común en las corporaciones latinas", aclara Oddone. Y reconoce que el verdadero diferencial es contar con un nivel de comunicación muy eficiente y ordenado: "Esto permite claras ventajas al momento de tomar decisiones estratégicas".

"Esta cercanía con los accionistas demanda habilidad política y capacidad de entender los límites para tomar decisiones. Esto a veces resulta muy complejo para ejecuti-

vos acostumbrados a las formas y estilos de las empresas multinacionales en donde el accionista es casi una ficción y la política se desarrolla a nivel del management", resalta Medinaceli. Así, para trabajar en una multilatina hay que desarrollar un estilo político especial porque se trabaja con una estructura más chica que en una multinacional y con accionistas más presentes.

Oddone explica que dirigir una multilatina le permitió aprender sobre distintos contextos socioeconómicos y culturales: "Hace que los ejecutivos de la región sean

Salarios, bonos y beneficios

► En cuestiones salariales las empresas multilatinas también intentan parecerse a las multinacionales: "Hoy en día hay más acercamientos con respecto a la multinacional. Pero percibo que las multilatinas en general siguen siendo menos agresivas que las multinacionales tradicionales, especialmente en bonus variables y bonificaciones", confiesa Oddone.

Y al parecer esto se repite cuando los ejecutivos son enviados al exterior: "Las multilatinas van aprendiendo por el camino lo que significa la expatriación. El problema es que el salario y los beneficios obtenidos en ese contexto dependen de la capacidad de negociación del ejecutivo", señala Hatum.

más flexibles y adaptables, lo que es una característica cada vez más buscada cuando las compañías se lanzan a los mercados globales", comenta.

Para Feldman, el hecho de trabajar en un mercado regional tiene otras ventajas: "Contás con valores comunes, culturas compartidas y con profesionales locales y de la casa matriz que entienden la dinámica de los mercados emergentes. Esto permite una mayor adaptación a escenarios más volátiles".

Pero la carrera de los ejecutivos de una multilatina tiene sus dilemas. El primero es que, en general, los cargos más altos que el del gerente general están ocupados sólo por los familiares dueños de la organización. "También se produce una limitación al crecimiento, porque la corporación no tiene otras filiales donde seguir creciendo. "Muchos ejecutivos jóvenes, con varios años en una multilatina, suelen analizar si no les conviene intentar un paso por una multinacional", plantea Medinaceli.