



Karina Montiel

MBA 2017

Máster en Administración y Dirección de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; Programa de Alta Dirección, IAE, Universidad Austral; contadora pública, Universidad de la República, Uruguay; Chief Financial Officer, División Brasil, Arcos Dorados Latinoamérica.

“El error más habitual al liderar equipos es pensar que la dificultad la tiene el equipo, la dificultad siempre la tenemos nosotros como líderes...”

Karina es la nueva Chief Financial Officer de la División Brasil de Arcos Dorados Latinoamérica (McDonald's) y hoy su vida la vive con un pie en Brasil y otro en Uruguay. Nos cuenta su recorrido profesional, qué la motiva en el trabajo y cuáles son sus desafíos actuales.

Con 20 años en la misma empresa, ¿qué es lo que más te motiva de tu trabajo?

Son 20 años en McDonald's pero no la misma empresa, y no únicamente por diferentes razones societarias o países en los que vivo/viví, sino porque comencé trabajando en Uruguay en una empresa que tenía un socio que fue quien trajo la marca y dio el puntapié inicial junto con su esposa hasta hoy, que Arcos Dorados Latinoamérica es una empresa presente en 20 países con más de 2100 restaurantes y 90 000 empleados.

Lo que más me motiva son las personas con las que trabajo, no solo las que forman parte de mi equipo directo, sino también proveedores, asesores, colegas, y lo que se puede lograr juntos enfocados en un objetivo común. Si hay algo que aprendí en estos años es que no hay motivación más importante que levantarse a la mañana y saber que vas a trabajar a un lugar en el que te sentís bien.

Si hay algo que aprendí en estos años es que no hay motivación más importante que levantarse a la mañana y saber que vas a trabajar a un lugar en el que te sentís bien.

Otro aspecto relevante que me proporciona esta compañía y me motiva es la oportunidad de ayudar a otros, a través de diferentes apoyos como para la Fundación Forge o el Liceo Impulso contribuyendo a un mejor futuro para los jóvenes, y en especial lo que puedo aportar en la Asociación Casa Ronald McDonald tanto en Uruguay como en Brasil.

¿Cómo fue tu carrera hasta el puesto actual y qué destacas de estos años a nivel profesional?

A los 18 años ya trabajaba, daba clases de varias materias de bachillerato en el comedor de la casa de mis padres, luego cuando comencé la facultad, y como ya había efectuado dos cursos técnicos de Administración en la Escuela de Comercio de la UTU, ingresé a puestos de cadetería y administrativos en estudios contables pequeños.

A McDonald's me llevó el Gallito Luis en 1996, una empresa que era por demás atractiva y que hacía cinco años se había instalado en Uruguay. El proceso de selección comenzó en agosto y luego de varias entrevistas ingresé en diciembre. El primer reto fue un entrenamiento de un mes en el local que se encuentra en 18 de Julio y Gaboto, una experiencia exigente a la vez que enriquecedora, que marcó en mí un profundo respeto por todos los que trabajan día a día en cada local y el gusto por las operaciones.

Comencé como auxiliar administrativo y llegué a ocupar el cargo de *controller* de mercado en Uruguay. En 2007, cuando comienza a operar Arcos Dorados en Latinoamérica, me proponen tomar el cargo de *controller* o Gerente de Administración y Finanzas en Argentina. Eso no solo representó un reto profesional sino también familiar, ya que implicaba mudarme con mi familia a Buenos Aires. Luego vinieron la Dirección de Finanzas de Cono Sur y de la región Sur de Latinoamérica con cinco países a cargo (Argentina, Chile, Ecuador, Perú y Uruguay).

Ya con siete años fuera del país se presentó una oportunidad soñada, volver a Uruguay con el cargo máximo del mercado: directora general. Una vez más el reto era enorme y había que prepararse para ello, efectué un entrenamiento completo en operaciones y volvimos, mi hija cambió a San Martín por Artigas y la frontera al oeste de los Andes por el Río Uruguay.

En ese puesto estuve tres años y medio de absoluta satisfacción por liderar un fabuloso equipo, hasta que el año pasado pasé a un puesto corporativo con varios proyectos muy interesantes del área de finanzas. Pero... cómo lo único constante es el cambio, surge una oportunidad de asistir al equipo de Brasil en el área financiera durante el cierre de año y se abre la posibilidad de quedar como Chief Financial Officer de la División, un mercado más que relevante dentro de la región y de la compañía, que en 2016 vendió más de 1,3 billones de dólares.

Hay que pensar y soñar en grande, pero dar pasos firmes y tener claro que nada viene solo, que hay que generarlo.

¿Siempre tuviste el objetivo de ocupar un puesto directivo?

Siempre tuve la inquietud de dar el máximo en cada puesto que desempeñaba y encontré que eso, dentro de una compañía como McDonald's en la que la meritocracia es un valor presente y que se cultiva, iba generando que se dieran las oportunidades de una en una hasta llegar a cargos directivos.

Hay que pensar y soñar en grande, pero dar pasos firmes y tener claro que nada viene solo, que hay que generarlo.

¿Cuál fue el desafío más significativo al que te enfrentaste a lo largo de tu carrera?

En cada momento en que me han hecho esta pregunta respondo el actual, y es así, en este momento estoy comenzando a transitar el camino como CFO de Brasil lo que tiene una vez más fuertes desafíos en lo profesional y lo personal. Pero si tengo que destacar un momento diría 2016-2017, mientras que desempeñaba el cargo de directora general de McDonald's en Uruguay cursé el MBA en el IEEM y el PAD en el IAE, un esfuerzo muy grande no solo para mí sino para mi familia y para el equipo de liderazgo del mercado que me apoyaron para poder desarrollar estas actividades simultáneamente.

Un error es olvidarse como líder de "subir al balcón", de observar y estar en la acción al mismo momento.

A la vez que el mayor desafío del último tiempo también fue un período de mi vida genial donde se generaron momentos increíbles, conocimiento, amigos y compañeros que espero perdurarán por muchos, muchos años.

¿Cuál es el error más habitual a la hora de liderar equipos?

Varios, entre ellos, pensar que la dificultad la tiene el equipo, la dificultad siempre la tenemos nosotros como líderes, ese es el primer reconocimiento necesario, sin eso será muy difícil lograr el empoderamiento para cumplir los objetivos. En línea con lo anterior, olvidarse como líder de "subir al balcón", de observar y estar en la acción al mismo momento, con el fin de indagar y obtener las diferentes perspectivas. Muchas veces esa incapacidad es un importante freno al desarrollo individual.

¿Cómo es trabajar con un equipo en Brasil? ¿Qué similitudes y qué diferencias encontrás con Uruguay?

Una de las razones principales por las que acepté la posición fue el equipo de finanzas en Brasil, las personas que lo conforman y cómo me recibieron en noviembre/diciembre cuando mi asignación era temporaria para contribuir al cierre de año, auditoría y plan anual. Sin conocerme más que de nombre me hicieron sentir muy cómoda y bienvenida. También me pasó lo mismo con los colegas.

Hay una sola vida y somos una sola persona, por lo que las decisiones que tomamos afectan o inciden al mismo momento en todos los aspectos.

En cuanto a diferencias con otros países, el primer punto, aunque obvio no menos importante, es la magnitud y la escala, las oportunidades y los riesgos son enormes y por lo tanto es fundamental contar con un equipo profesional y preparado para ello en el que se pueda confiar.

¿Qué tan importante te parece encontrar un balance entre vida laboral y personal?, ¿tú lo has logrado?

Hay una sola vida y somos una sola persona, por lo que las decisiones que tomamos afectan o inciden al mismo momento en todos los aspectos. Más que perseguir el balance lo que ha funcionado en estos

años es lograr acuerdos que lleven a tener la mayor satisfacción posible para todos. Eso ha implicado diferentes decisiones y formas de vida en cada momento. En algún momento mudarnos a otro país y en otros, como en la actualidad, que mi familia se quede en Uruguay y yo viaje.

¿Un valor que nunca debe perderse de vista?

Ser perseverante y agradecido. Lo primero porque hay que buscar el crecimiento y el aprendizaje de forma permanente, cada uno de nosotros forja su camino, a veces salen bien las cosas, a veces no, lo importante es seguir intentando. Lo segundo porque los logros personales están plenos de logros colectivos, sin nuestros afectos que día a día están ahí para ayudarnos a seguir adelante, sin colegas, jefes, profesores, que nos brindan bases sobre las cuales edificar, nos dan oportunidades y abren puertas y sin el compromiso de nuestros equipos de trabajo para alcanzar metas en conjunto, nada se alcanza. ●

Deténgase.

**Lea
atentamente.**

Piense.

“Daría todo lo que sé por la mitad de lo que ignoro”

René Descartes (1596 – 1650), filósofo, matemático y científico francés