

Alejandro Horack

## “En la región hay que ESTAR PREPARADO para sufrir y DAR RESPUESTAS”

Por Carola Kweksilber

Alejandro Horack es egresado de la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Católica del Uruguay. Comenzó a trabajar como fotógrafo publicitario y terminó especializándose en la comercialización de productos de comunicación. Durante nueve años fue el gerente comercial para el cono sur hispano de la Agence France-Press (AFP) para América Latina, rol que abandonó recientemente para hacerse cargo de los negocios en *The New York Times* para los países de habla hispana de América del Sur.

**Alejandro Horack::**  
Nació en Montevideo el  
20 de agosto de 1970.  
Es egresado de la  
Licenciatura en  
Comunicación Social de  
la Universidad Católica  
del Uruguay (1994).

Se convirtió en vendedor de sus propios productos sin proponérselo y descubrió no solo que servía para eso, sino que además lo disfrutaba. De sus comienzos, Horack conserva el gusto por la fotografía, y recuerda las dificultades para compatibilizar los horarios de trabajo con la vida familiar. “Comencé a trabajar con un compañero, pusimos un estudio de fotos y fundamos una productora especializada en comerciales de mesa. A su vez, nos asociamos con otra productora (Metrópolis) cuyo director me confió la administración y comercialización de los productos”, relata Horack. “Pensé que era muy malo para eso, pero descubrí que me gustaba vender; y con el tiempo me especialicé para hacerlo cada vez mejor. El gusto por la fotografía aún lo tengo, sigue siendo mi pasión y mi hobby. Pero es complicado seguir el ritmo de trabajo de una productora por los horarios: uno sabe cuando entra pero no cuando sale, por eso busqué algo con horarios de oficina”.

Cuando la Agence France-Press se instaló en Montevideo, Horack encontró un lugar donde desarrollar su veta comercial sin alejarse de la comunicación. Afirma que la

formación que recibió le permitió negociar en mejores condiciones, al compartir un mismo idioma con sus colegas y clientes. “Fue un camino sumamente grato”, recuerda, “la AFP recién se instalaba en la región como parte de una política de descentralización. Previamente pasaba todo por París, pero a finales de los noventa se crearon cinco nodos mundiales y Montevideo fue, y es, uno de ellos. Desde acá se edita todo el material generado en las oficinas de América Latina, que luego es enviado a cada cliente. Fui contratado como gerente comercial de Argentina; luego se agregó Uruguay y en 2002 se sumaron Perú, Bolivia, Chile y Paraguay”.

¿Por qué una agencia francesa elige Montevideo para instalar una sede regional? Somos más baratos, de eso no hay duda. Entre otras cosas, AFP elige Montevideo porque hay buena educación y un buen nivel cultural. Cuando se instaló, empezó a trabajar una gran camada de la Universidad Católica y hasta hoy mucha de esa gente sigue allí. Además, Uruguay es un país con estabilidad desde el punto de vista político, ubicado



fuera de áreas de tormentas y terremotos, sin tránsito pesado y que, además, cuenta con un buen sistema de comunicaciones. Otro aspecto importante es que viene mucha gente del extranjero y acá se consiguen viviendas accesibles desde el punto de vista económico.

¿Tuvo que adaptar su estilo de trabajo al integrarse a una empresa francesa? Más bien fueron los franceses quienes tuvieron que adaptarse a los estilos de cada uno de los países que visitábamos. Recuerdo que el choque más grande se daba cuando venían los directores de la Agencia y presentaban la información de una manera fría, ellos iban directo al negocio. La reunión comenzaba con el trabajo, mientras que es parte de nuestro estilo empezar con una charla previa. Si una reunión habitualmente llevaba cuarenta minutos, ellos la resolvían en diez. Y aunque tal vez se hable del negocio efectivamente diez minutos, acá se necesita conversar de la familia o del entorno. De pronto, la primera pregunta que realizaban los directores de la Agencia a los responsables de un diario o una revista apuntaba a conocer el tiraje de ese medio, porque ese tipo de

información en Europa es de público conocimiento, pero acá no lo es. Por eso contratan trabajadores aquí, porque ellos saben que llegan hasta un determinado lugar y necesitan luego gente con conocimiento del mercado, pero más aún, de la cultura local. Y la contratación del *New York Times* lo confirma.

Al reflexionar sobre las prácticas y el sentido del trabajo en la región, Horack advierte sobre la dificultad de referirse a un estilo único y aporta en cambio una mirada que describe realidades complejas y variadas.

Además del anclaje en la cultura y el mercado local, ¿qué valoran los europeos o los americanos de la forma de trabajar de los latinoamericanos? Es algo arriesgado responder esta pregunta. Lo que sí puedo decir es que existe un bloque formado por Argentina, Uruguay y Chile con características similares, de gente bien preparada y con capacidad para tomar decisiones. Hay un quiebre enorme entre otros países de Sudamérica y nosotros. Conozco personas que están trabajando en Perú y me hablan de la brecha que existe entre la

---

Fotos P. P.



gente bien formada y la medianamente formada. Por ejemplo, tengo un amigo que trabaja en una empresa grande y me cuenta que contrata a un empleado bien preparado que llega en un auto muy superior al suyo, porque viene de una familia rica. Entonces, si no logra mejorarle el sueldo rápidamente, ese empleado se va a ir a trabajar en sus negocios familiares y se genera un vacío porque no puede encontrar empleados capacitados para tomar decisiones a los que la empresa pueda retener. Acá sí se encuentran trabajadores con autonomía, a los cuales las empresas logran mantener.

Como gerente comercial en negocios de comunicación, Horack transitó crisis económicas que le han hecho cambiar estrategias y rumbos. Considera que sus éxitos responden al aprendizaje que ha tenido sobre negociación y a un olfato que fue desarrollando con la experiencia.

¿Cuáles son los principales desafíos profesionales a los que se enfrentó y de qué manera los resolvió? El desafío más importante que tuve en los últimos años fue la crisis económica del 2002, sobre todo en Argentina, donde

tenía mi principal mercado. La relación “uno a uno” (peso-dólar) y su posterior quiebre, hizo que tuviéramos que repensar todo el negocio —basado en contratos en dólares— y negociar como nunca antes. En la región hay que estar preparado para sufrir y dar respuestas frente a las crisis económicas. Eso implica muchas veces sentarse a revisar los contratos nuevamente y buscar alternativas junto con los clientes, porque si a ellos les va mal, a mí me va peor.

¿Qué habilidades considera que han sido fundamentales para desempeñar su tarea? Tuve la suerte de tener un excelente maestro de negociación que fue Andrés Rosenblatt. Entre muchas otras cosas, me enseñó a escuchar. El tiempo y la experiencia me dieron un mejor olfato para saber donde hay un buen negocio.

¿Cómo encuentra una oportunidad de negocio en comunicación? En los primeros cinco minutos de charla, uno se da cuenta quién es su interlocutor, cuál es su proyecto y qué conocimiento del mercado tiene. No siempre un buen comunicador es un buen empresario

y nos cuesta diferenciar eso. Por ejemplo, un excelente fotógrafo no necesariamente es un buen vendedor de su producto. Sin embargo, un buen fotógrafo no suele contratar a un buen administrador de empresas para vender su trabajo, y a veces hasta se denigra la función del vendedor. No hay que restarle importancia a la posibilidad de asociarse con gente que sabe de lo empresarial, esto es algo que no te da la universidad y en cambio sí te lo da la calle. La relación entre buenos comunicadores y buenos comerciantes es inquebrantable en los éxitos.

Luego de nueve años al frente de la gerencia comercial en AFP, Horack decidió buscar nuevos desafíos que le permitieran capitalizar y potenciar la experiencia acumulada. Recientemente fue contratado por *The New York Times* para comercializar los productos en América del Sur de habla hispana: “Me gusta mucho el sistema de la zanaahoria de los americanos, tener siempre metas alcanzables y que sean remuneradas. Desde el punto de vista profesional, es una marca increíble y eso para mí es algo importante”, señala. Respecto a las principales incertidumbres que le genera el cambio laboral, destaca la preocupación por conocer en profundidad los productos, así como también la forma de hacer negocios de los americanos.

¿En qué consiste su nuevo trabajo? El diario tiene básicamente tres negocios: la venta de su material (*The New York Times News Services*), una cadena de semanarios y revistas que van insertos en periódicos de todo el mundo (*Licensing Division*) y la venta de material de grandes generadores de contenido de alta calidad (*Syndicate*), que integra productos como *Le Monde*, *Der Spiegel*, *National Geographic*, *Esquire*, *BBC* y columnistas de la talla de Humberto Eco, Noam Chomsky y Tomás Eloy Martínez, entre muchos otros. Yo represento al diario y sus productos. Mi trabajo implica buscar y generar los negocios en casi todas las plataformas de información: papel, radio, web, tv y móvil.

¿Le parece que tendrá que cambiar su estilo de trabajo? Yo estaba en un nodo muy importante de AFP, que es Montevideo. Ahora trabajo desde mi casa; en *The New York Times* tienen metas claras y, si bien informo de mi trabajo, estoy completamente libre. Tengo mis objetivos, pero la manera en que los realice pasa a ser un problema mío y ese es un gran cambio. Por un lado,

tengo flexibilidad horaria, pero también veo que trabajo más cantidad de horas. Mientras que en AFP tenía una maquinaria aceitada en funcionamiento, ahora estoy en un momento de comienzos.

¿Qué cosas le llaman la atención al trabajar para una empresa americana? Tengo una anécdota: me llegó un email del *New York Times* que decía que el 15 de abril era el día para donar sangre en la empresa, que se recomendaba hacer una cita para extraerse sangre y que cada donante recibiría quince dólares en regalos. Esto implica generar valor más allá del trabajo en sí mismo.

Horack no recuerda haberse enfrentado a grandes dilemas éticos a lo largo de su carrera. Agradece haber estado en un medio donde nunca se cuestionaron los lineamientos básicos en ese sentido. Afirma que los debates respecto a los contenidos ocurrían en el terreno de los editores, mientras que su ética se asimilaba más a la de un gerente de empresa que debe mantener con su actitud la confianza depositada por los clientes: “Al tener una relación cercana con los medios uno se entera de la verdadera cocina de cada uno de ellos; sus fortalezas y sus debilidades, lo que opinan de la competencia, cómo les va, sus proyectos, sus apuestas. Esto implica jamás utilizar esta información para favorecer o perjudicar a otro. Esta confianza es la base del negocio”.

Cuando se le consulta sobre la manera en que se define a sí mismo desde el punto de vista profesional, no encuentra fácilmente la respuesta; recorre en voz alta su trayectoria y los cambios realizados. Al escucharlo no quedan dudas respecto a su fuerte identidad como comunicador: “Me es muy difícil autodefinirme. Me gusta la comunicación por sobre todo. Soy una especie de cazador; necesito estar informado. Una vez que sos comunicador ya no podés salir, y te fijás hasta cómo viene escrito un email. Me gusta entablar debate con casi todo”.

Sobre el final de la entrevista, Horack evoca un recuerdo de sus días como estudiante de comunicación, que podría ser un hilo conductor de su trayectoria: “Cuando éramos estudiantes y editábamos en una vieja isla u-matic, estábamos desesperados por la tecnología. Recuerdo que los docentes Tato Ariosa y Maida Moubayed insistían en que lo importante no era la tecnología sino el concepto. Eso se mantiene vigente hasta hoy: sigue primando el contenido sobre el formato. Y eso sí te lo da la universidad”. ■■