



# Invertir en celeste

CARLOS LECUEDER, JAIME MILLER Y FRANCISCO RAVECCA, TRES DE LOS MAS EXITOSOS EMPRESARIOS URUGUAYOS, EXPLICAN CUALES SON LAS VENTAJAS COMPARATIVAS DE SU PAIS A LA HORA DE ATRAER INVERSORES.



Sobre el largo escritorio de líneas curvas del auditorio de la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo descansa una revista que lleva el mismo nombre del centro estudiantil y en cuya portada aparece el titular: “ABC de economía”. Ex alumnos de la Universidad de Montevideo, empresarios, emprendedores e invitados de prensa colman la sala del instituto y hojean la publicación, mientras esperan que

el murmullo cese y que el moderador Pablo Regent presente a tres de los principales referentes empresariales del Uruguay. En el escenario del auditorio se sientan el contador Jaime Miller (Gerente General de *Zonamerica*), el contador Carlos Alberto Lecueder (Director del estudio que administra el *Montevideo Shopping*, el *Portones Shopping*, la *Terminal Tres Cruces*, el Complejo *World Trade Center*, el *Salto Terminal y Shopping*, el *Colonia Shopping*

y el *Mercedes Terminal y Shopping* y tiene en proceso de construcción el *WTC Free Zone* y el *Nuevocentro Shopping*) y el doctor Francisco Ravecca (director ejecutivo y cofundador de *Aguada Park*). La conferencia se enmarca en una agenda de actividades bajo el rótulo: “Haciendo negocios desde Uruguay, ¿ventaja o barrera?”. Una de las premisas sobre las cuales se sostiene gran parte de la charla es establecida por Lecueder desde el inicio: “Nosotros

Textos de Verónica Eirin • Fotos de Andrés Gomensoro

somos un producto del mundo y eso genera más demanda y más posibilidades. Por lo tanto, Uruguay debe tener más oferta”.

La conferencia apunta a destacar la importancia de “vender” a Uruguay como un país con potencial para recibir nuevos negocios. Tanto Ravecca como Lecueder y Miller se basan en el postulado de ser promotores de Uruguay para futuras inversiones. El objetivo consiste en convertir las limitaciones culturales en una meta a superar con esfuerzo, metódico trabajo y una ardua agenda de viajes y reuniones.

La posición crítica de Ravecca propone agilizar los tiempos en el proceso de gestación de un negocio. La burocracia no es buena aliada: “Los clientes no esperan, por eso el ambiente de negocios tiene que ser ágil y dinámico”, aclara. Los tres empresarios comparten una visión: la idea de ofrecer un buen servicio a precios adecuados teniendo en cuenta que, gracias a la globalización, el reto no puede limitarse a un continente o país: “Competimos entre nosotros contra el mundo”, declara Lecueder, mientras ajusta su saco oscuro, combinado con una corbata amarilla y una barba prominente.

¿Cómo convencer a un inversor de comprar Uruguay? Más allá de las ventajas naturales y geográficas con que cuenta el país, Miller refiere a una conveniencia social y económica: “Uruguay está abierto en el sentido cultural. Somos todos hijos de inmigrantes que vinieron de un barco. Esa apertura también se ve desde el punto de vista financiero. La ventaja de manejar las divisas sin tener que comprarlas al Estado es una diferencia”.

A esa línea de pensamiento se suma Lecueder: “Uruguay está ensanchando su oferta hacia el mundo”.

Francisco *Pancho* Ravecca asiente ante los dichos de sus colegas y cita un ejemplo. Un cliente cuyas oficinas centrales

#### MINI REPO || FRANCISCO RAVECCA



**EN EL CAMINO DEL EMPRESARIO, HAY ÉXITOS Y FRACASOS, ¿QUE EVITARÍA DE TODO LO QUE VIVIO?**

No me hubiera recibido de abo-

gado (*risas*). Después, hice un máster en Administración en Harvard y ahí me cambió radicalmente la vida. Hablando en serio, por ahí no hubiera sido tan ansioso. A veces, por la ansiedad, ves que algo no anda y lo descartás de entrada. **¿CUAL ES EL TIEMPO PREVISTO PARA QUE UN PROYECTO FUNCIONE?** Depende del proyecto. Si es una oportunidad interesante, si hay un equipo de management adecuado detrás para llevarlo adelante, eso es clave. Cuando proponés un proyecto nuevo, cuando hacés una planilla de Excel, tenés que inspirar confianza para que la gente crea en vos y ponga plata para que vos lo puedas llevar adelante.

**¿COMO SE DEFINIRÍA?**

Un emprendedor. Para serlo, tenés que tener empuje, actitud y ser optimista. **CON DEREMATE.COM Y OTROS EMPRENDIMIENTOS, FUSIONO TECNOLOGIA Y NEGOCIOS. AHORA SE DEDICO AL REAL ESTATE. ¿QUE SECTOR LE QUEDA PENDIENTE?**

*Aguada Park*, en el sector de inmobiliaria, me gustó mucho. Ahora estoy viendo algunas otras cosas. Creo que es una buena oportunidad para desarrollar la zona con un *Trade Center* o *shoppings*. Es un área de Montevideo que tiene que crecer naturalmente: estamos a tres minutos de la Ciudad Vieja, en los accesos y con una vista espectacular. La idea es incorporar el *Aguada Park* al circuito del Centro y Ciudad Vieja.

**¿PUEDE DEFENDER UN PROYECTO EN EL QUE NO CREE?**

No. Ni a palos. Ni lo miro.

#### MINI REPO || CARLOS ALBERTO LECUEDER



Su vasta trayectoria incluye la administración de centros comerciales, de negocios y terminales. **¿EN QUE RUBRO LE GUSTARÍA INCURSIONAR AHORA?**

RIA INCURSIONAR AHORA?

En nuestro estudio somos contadores, y esa base nos ha permitido hacer edificios: primero, de viviendas, y luego, de oficinas. Estamos haciendo todos los edificios del *World Trade Center*. Construimos y administramos *shoppings*. Ahora, estamos trabajando en un nuevo proyecto de terminal en un país de Sudamérica que todavía no puedo decir. Aprovechamos la experiencia de Salto, Tres Cruces y Mercedes, donde tenemos terminales con *shoppings*.

**¿EN QUE SIENTE QUE LA TRAYECTORIA LE JUEGA A FAVOR Y EN CONTRA?**

Tenemos una religión que es el cumplimiento de la palabra, el respeto de los compromisos asumidos, la seriedad y el esfuerzo en el trabajo. Nos vamos a equivocar mil veces, pero respetamos lo que decimos y lo que hacemos.

**¿QUE DETERMINA QUE UN NEGOCIO SEA BUENO O MALO?**

Hay dos factores. El primero es que el inversor tenga una tasa de retorno buena. El otro es, en realidad, un conjunto de factores que se llama “el impacto sobre la comunidad”. Es dar trabajo a la gente, cumplir con el pago de los impuestos y las leyes sociales, o sea, jugar a favor de la sociedad. Eso hace que el negocio sea mucho mejor.

**¿CUAL DE SUS NEGOCIOS LE DESPIERTA MAS ORGULLO?**

Cuando llego a *Tres Cruces* y miro a cientos de personas esperando el ómnibus en salas limpias y seguras, pienso en lo diferente que era esto... Me emocionó hasta la médula cada vez que voy.



están ubicadas en Filipinas estaba en la disyuntiva entre aumentar el número de oficinas en ese país o instalarse en América latina. Se decidió y hoy atiende a sus clientes en Estados Unidos desde sus oficinas en Filipinas y en Uruguay. Dada la alta competencia por captar a

**LOS TRES EMPRESARIOS COMPARTEN UNA VISION: OFRECER UN BUEN SERVICIO A PRECIOS ADECUADOS, TENIENDO EN CUENTA QUE EL RETO NO PUEDE LIMITARSE A UN CONTINENTE O PAIS.**

un nuevo cliente, Lecueder insiste en destacar una de las virtudes que honran al pueblo charrúa, en relación con el resto de los países vecinos. “La seriedad es un capital innato al uruguayo”, señala. Miller centra su mirada en potenciar la educación y el sistema universitario de modo que “la universidad se acerque a la empresa”. Así, y con una opinión consensuada, los expositores dejan en claro la prioridad de capacitar a los jóvenes en idiomas y técnicas de venta a la hora de competir.

Después de más de una hora de charla, el entusiasta auditorio aplaude agradecido de estar cara a cara con tres de los principales embajadores del Uruguay. Y algunos sonríen con la ilusión de estar en ese mismo lugar, algún día... **G**

**MINI REPO** || JAIME MILLER



**¿COMO FUE EMPRENDER EL CAMINO PARA LLEGAR A SER GERENTE GENERAL DE ZONAMERICA?**

Tengo 42 años

y hace 8 que estoy en *Zonamerica*. Empecé en el departamento comercial y fue un proceso de crecimiento con la empresa, porque es muy dinámica, invierte y va para adelante. Es un lugar en el que me siento tranquilo para trabajar.

**¿TIENE LA CAPACIDAD CRITICA PARA PODER EVALUAR QUE LE FALTA A ZONAMERICA?**

Quizá nos falte promocionarnos más. Por suerte, tenemos mucha demanda interna, y eso tiene ventajas y contras.

**TENIENDO EN CUENTA ESA GRAN OFERTA-DEMANDA, LA COMPETENCIA EMPUJA A LOS ASPIRANTES A TRABAJAR EN ZONAMERICA A TENER UN BUEN CURRICULUM. ¿ES ASI?**

Damos empleo a ocho mil personas de los más variados orígenes: hay gente que está en la parte financiera, en *call centers*...

La oferta laboral es bastante amplia. Nos llegan ochenta CV por día de personas que quieren trabajar en *Zonamerica*.

*Zonamerica* parece una ciudad...

Nos dicen que somos otro país, pero en realidad estamos en Uruguay. Lo que hacemos es mover la oferta de Uruguay en términos de infraestructura, sobre todo para trabajar en un entorno lindo.

**¿HACE ALIANZAS CON WORLD TRADE CENTER Y AGUADA PARK, O CADA EMPRESA TIRA PARA SU LADO?**

Nosotros ofrecemos un concepto diferente. Una cosa es un parque y otra cosa es un edificio. Después de 20 años de hacer esto, tenemos algunos elementos que nos llevan a conocer bien lo que quiere el cliente y también les damos prioridad a aspectos vitales para que haya una buena calidad de vida laboral. *Zonamerica* es un lugar amigable para trabajar.