

Francisco Ravecca

De Harvard a la Aguada

TXT: Andrés Lasarte
FOTO: Fabián Búa



Francisco Ravecca es una de las 10 personas uruguayas con un MBA en Harvard o hizo que valiera la pena. Habiéndose recibido de abogado en la Universidad de la República, y descubriendo una fuerte vocación por los negocios que lo llevó a complementar sus estudios en el exterior, Ravecca obtuvo de su pasaje por Harvard su mayor capital: la red de contactos. Hizo su pasantía de verano en un fondo llamado Advent International al cual años más tarde le vendería el Banco Comercial tras fundar Ficus Capital, una firma dedicada a la banca de inversión y operaciones de bolsa. Con esta compañía, también participó en la venta de Pluna y el Aeropuerto de Punta del Este además de la financiación del Aeropuerto de Carrasco. Fue Director Ejecutivo en Uruguay de Endeavor e integra el comité consultivo regional del David Rockefeller Center for Latin American Studies. Hoy tiene la camiseta puesta de Aguada Park, su último emprendimiento y la primera zona franca ubicada a 5 minutos del centro financiero de la ciudad.

Sos una de las 10 personas uruguayas con un MBA (Master in Business Administration) en Harvard. ¿Cómo se siente eso?

Ser uno de 10 en lugar de uno de 100 no me cambia nada. Al contrario, me gustaría ser uno de 100 porque querría decir que hubo más uruguayos que se capacitaron en Harvard y la presencia de la Universidad sería más fuerte en nuestro país. Tendría más gente con la cual reunirme periódicamente, intercambiar ideas y hacer negocios. De todos modos, es bueno que cada año se vaya más gente a estudiar afuera. Mi abuelo se fue a estudiar en 1920 a MIT y en ese momento lo veían como una locura. Ahora uno ve que mucha gente toma esa opción como un complemento natural de su formación académica.

¿Cómo viviste esos primeros meses en Harvard?

Bueno, es una universidad que primero te golpea por ese peso que tiene en lo cultural. Como marca es muy fuerte y representa mucho prestigio. La primera noche la pasé en un cuarto que me habían prestado mientras acondicionaban el mfo y mientras estaba acostado en la cama miraba a mi alrededor y me preguntaba "¿qué hago acá?". Yo tuve la suerte de haber vivido en Estados Unidos desde los 2 a los 12 años. Eso me ayudó mucho con el tema del idioma y el conocimiento de la cultura norteamericana. Igual, nunca había ido a la universidad en Estados Unidos. Durante los primeros 6 meses viví un stress muy alto, los segundos 6 meses baja un poco, pero tampoco tanto porque están los exámenes. El primer año es una curva forzada. Esto quiere decir que el 10% de arriba salva bien, el 15% de abajo pierde y les piden que se vayan y el 75% restante pasa con la nota requerida para aprobar.

Hay mucha controversia con respecto al verdadero valor de un MBA en Harvard. Desde un punto de vista estrictamente académico, ¿opinás que es una buena opción?

Totalmente. En Harvard, el hecho de estudiar todo por casos sirve mucho. Leemos 872 casos en dos años y muchas veces tenemos a los protagonistas de los casos como invitados en la clase. Eso nos permitía discutir cada caso y que el protagonista nos explicara ciertos detalles o nos hiciera una devolución sobre nuestro

análisis. Contamos con la presencia de Michael Dell, Warren Buffett y el fundador de la cervecería Samuel Adams, entre otros. Son personas muy pesadas dentro del rubro, que están ahí sentadas y aceptan responder a tus preguntas. Eso es una experiencia única. Algo que determina cuánto se pueda aprovechar el MBA o no, es el background académico que uno tenga, o sea la preparación previa. Obviamente una persona que ya pertenece al mundo de los negocios, estudió Administración de Empresas y trabaja en un banco en Wall-Street va a beneficiarse, al menos desde el punto de vista académico, un poco menos de lo que puedo beneficiarme yo, que venía sin experiencia previa y sin una preparación académica en este sector.

¿Se puede decir que generaste un capital social importante gracias a Harvard?

Sí, claro. La universidad tuvo un impacto muy grande en ese aspecto. Cuando yo estaba allá hice la pasantía de verano en un fondo que se llama Advent International gracias a un amigo que también estudió en Harvard. Después de recibirme me fui a Buenos Aires y trabajé dos años en el Banco de Boston. Luego volví a Uruguay y con un grupo de amigos armamos DeRemate.com. Estos amigos habían hecho el MBA en Harvard conmigo. Después traje a Endeavor a Uruguay. El cofundador de Endeavor, Peter Kellner, también hizo el MBA conmigo en la universidad. Después de Endeavor, fundé Ficus Capital. El primer negocio que hicimos fue la venta del Banco Comercial a Advent International, donde yo hice mi pasantía gracias a un contacto de Harvard. Después hicimos la venta de Pluna a Matias Campiani, a quien yo conocí a través de su hermano, que era Director Ejecutivo de Endeavor en Argentina cuando yo era el Director Ejecutivo en Uruguay. Eso también surgió vía Harvard. Después vino todo el

Lo sustancial para convencer a futuros inversores es transmitir que tenés muy claro a dónde querés ir y qué necesitás para llegar ahí.

toma de Aguada Park y algunos de los inversores que tenemos acá son ex alumnos de Harvard. Incluso para conseguir clientes acá, mi pasaje por la universidad me ha servido muchísimo. El MBA me cambió la vida rotundamente. Nunca volví a ejercer como abogado y no pienso hacerlo.

¿Cuáles son a tu entender las ventajas y desventajas sustanciales que tiene el capital inversor sobre la alternativa de pedir un préstamo?

Como principal ventaja, recurrir a capital inversor es menos riesgoso. Si me va mal, también le va mal al que invirtió en mi empresa, pero no le debemos nada a nadie. Si es capital, los socios entran, ponen la plata y se la juegan a que nos vaya bien. En cambio, si yo saco un préstamo, me prestan la plata y si me va mal, igual debo la plata. Otra de las ventajas es que generalmente el capital trae consigo todo un know-how de la industria y un acceso a redes de contactos que el préstamo no otorga. Lo que garantiza el préstamo es el dinero. Nada más. Otra ventaja es que la tranquilidad del capital, me permite sentirme más enfocado para desempeñar bien mi función que si tengo una deuda. Por supuesto que si tengo accionistas, voy a velar por sus intereses y estar preocupado por darles un retorno sobre su inversión y en cumplir los objetivos pautados. Pero con la deuda es mucho peor, porque además voy a estar preocupado por poder pagar los intereses a fin de mes y amortizar la deuda. Por otro lado, se puede entender que la opción de recurrir a capital es un poco más cara que la deuda porque me estoy desprendiendo de parte de mi empresa. Con la deuda yo sigo siendo dueño del 100% de mi empresa, pero tengo que pagar la tasa de interés, que hoy en día es relativamente baja. Hay que poner ambas opciones en la balanza. Generalmente lo que se busca es una buena mezcla entre capital y deuda.

Sucede mucho que el emprendedor uruguayo, al compartir su idea con eventuales socios, tiene miedo de comprometer el futuro de la misma. Sospecho que vos estás de acuerdo con la idea de compartir ideas con inversores para llegar a ser parte de algo más grande.

¿Podés explicar un poco esta posición?

Generalmente cuando un emprendedor está empezando es muy celoso de su idea. Tiene que se la roben. Y lo que el emprendedor tiene que entender es que el negocio del inversor no está en desarrollar él mismo esa idea sino en apoyarla con los recursos requeridos por el emprendedor y llevarla adelante. Entonces, hay que eliminar ese tabú, porque si no, uno se muere abrazado a su idea pero al no compartirla con nadie, no va a obtener los recursos económicos y humanos necesarios para convertirla en una realidad. Es importante discutir la idea y obtener una respuesta. Obviamente, tampoco se puede andar volanteándola por todos lados.

¿Dónde marcarías el límite entonces?

Y depende de con quién esté hablando. Si mi interlocutor es un emprendedor y está en el mismo rubro que yo, no voy a compartir mi idea con él. Al menos no al principio. Ahora, si es un inversor y estoy buscando plata, más vale que la comparta, porque de otra forma no voy a conseguir los fondos para llevar mi proyecto adelante. Si es un colega o un profesional que quiero que trabaje conmigo, más vale que le cuente la idea como una forma de atraerlo.

¿Cómo fuiste generando tu capital social?

Creo que lo fui generando justamente sin tener la intención de irlo generando. Creo que si vos te vinculás con las personas con el objetivo de generar un capital social, transmitís la idea de que estás acercándote a ellas por un interés. Y actuando así podés llegar a generar un capital social, pero no va a ser fuerte, estable ni duradero. Entonces en mi caso, ese interés no estuvo presente en el momento de generar los vínculos. Simplemente las relaciones se fueron dando. ¿Por qué? Por mi forma de ser, intentar ser siempre lo más simple posible y mantener ciertos códigos éticos y de profesionalismo. Contestar un mail dentro de la hora siguiente a la que lo recibí, atender llamadas, reunirme con gente, saber ponerme en el lugar de las personas que están arrancando y darles una oportunidad o por el contrario, cuando hablo con gente más grande, respetar su experiencia y las circunstancias por las que han pasado. Yo aún estoy a años luz de muchas metas, por lo cual considero

esencial saberme ubicar, no olvidarme del pasado y tener bien presente el futuro.

¿Qué consejo le darías a un emprendedor joven al momento de plasmar su idea en un proyecto serio en busca de atraer inversores?

Primeramente, que intente ser lo más pragmático posible. Hay distintas etapas en la atracción de inversores. La primera es lo que se llama Elevator Pitch, que es la oportunidad de transmitir una idea en 3 minutos, y para saber hacerlo bien hay que tener la idea muy clara y evitar enredarse. Lo sustancial es transmitir que tenés muy claro a donde querés ir y qué necesitás para llegar ahí. Eso es fundamental. Si vos no podés transmitir cuál es tu objetivo y cómo pensás llegar a él, es difícil que puedas atraer a un inversor. Porque el inversor cuando apoya al emprendedor, no invierte sólo en su idea sino en la capacidad del emprendedor de llevar adelante esa idea. Entonces, lo primero que hay que transmitir es confianza. Después ese inversor va a contactar a sus asesores y ahí tendremos la oportunidad de meterlos de lleno en planillas, hojas de Excel y planes de negocios, pero el primer consejo que le daría a un emprendedor en busca de inversores es que tenga las cosas bien claras desde un principio y las sepa transmitir bien. El otro consejo que le daría es que se sepa rodear bien. Uno solo no puede llevar adelante su idea. Es muy importante tener esa armonía grupal que resulta tan difícil de mantener. Es necesario distribuir responsabilidades entre los miembros del equipo, reconocer cuando alguien está más capacitado que uno para llevar adelante esa tarea y

Lo primero que hay que transmitirle a un inversor es confianza. Y la confianza se genera teniendo claro qué quiero, cómo lo voy a lograr y transmitiendo mis objetivos de una manera muy pragmática y simple.

dejarlo que la lleve adelante y saber delegar. En resumen, la clave está en tener una actitud positiva hacia la vida y hacia lo que uno está haciendo y tener esa confianza en uno mismo y en los demás que uno ha involucrado en su proyecto para llevarlo adelante.

¿Cuáles son las debilidades más comunes que suele tener un primer plan de negocios?

Creo que cada plan de negocios es un mundo aparte y es difícil estandarizar, pero una debilidad que se ve frecuentemente es que suele ser demasiado optimista. El emprendedor es por naturaleza optimista. Por eso, al formar un equipo es importante incorporar a alguien que sea el cable a tierra mientras que otro sea el soñador. Otra debilidad o error es que el plan de negocios no logre explicar bien lo que busca, que no se haya dimensionado bien el mercado al que se va a ir a atacar o que se hayan olvidado de hacer un análisis de la competencia. Que llegue un plan de negocios y transmita la idea de que no hay competencia no suena nada bien, porque nos da a entender que los emprendedores no hicieron un estudio detallado de cuáles son los competidores o que el negocio no sirve para nada y por eso no hay nadie abocado a él.

¿Qué función específica cumple Endeavor?

En Endeavor lo que hacemos es identificar emprendedores de alto impacto. Son emprendedores que ya están trabajando e implementando sus ideas y necesitan a Endeavor para llegar a esa próxima etapa de sus empresas. Y no únicamente para

conseguir acceso a fondos. Primero que todo, Endeavor no invierte en las empresas porque no cuenta con fondos para eso. Pero existe una serie de inversores que van desde inversores ángeles a entidades de capital de riesgo o de private equity, que forman parte de la red de Endeavor y les interesa acceder a estos emprendedores para decidir si invertir o no en sus proyectos. Lo que Endeavor principalmente busca es generar una cultura emprendedora en nuestro país, buscar ese cambio en la mentalidad a través del ejemplo existente y generando nuevos emprendedores. Además, nos interesa la profesionalización de los emprendedores. Tenemos acuerdos con las principales universidades de Estados Unidos para que los estudiantes de MBA, pasen 10 meses acá trabajando con los emprendedores en sus empresas. Y como decía antes, lo que ofrecemos también a nuestros emprendedores es el acceso a la red de contactos. Como en el caso de Michel Cohen, CFO de Lolita y emprendedor de Endeavor que viajó con nosotros a la gala de Endeavor en Nueva York y estuvo sentado al lado de Tommy Hilfiger durante toda una cena intercambiando ideas y hablando de proyectos.

Con Figue Capital, participaste en la venta del Banco Comercial a Advent International así como la venta de Pluna y el Aeropuerto de Punta del Este y el financiamiento del Aeropuerto de Carrasco. Contanos un poco acerca de las particularidades de esta labor que tiene que ver con banca de inversión.

Es un negocio bastante riesgoso porque generalmente tus honorarios los cobras únicamente si tenés éxito. No existe esa dinámica en la que contás con una entrada periódica de fondos para bancar el presupuesto mensual que tiene una oficina. Si no se tiene éxito en la negociación, no se cobra. Ahora, cuando se cobra, se cobra bien. Es un trabajo en el que hay que tener la mente muy abierta, estar alerta a las oportunidades y generar muchísima confianza, que es un capital que cuesta generar y se pierde en un segundo. Por eso hay que ser muy reservado, no andar voloteando información por ahí y tener credibilidad. Es necesario tener redes de contactos muy fuertes tanto en el país como el exterior. Si te fijás, todos esos casos involucran a inversores de afuera.

La clave del éxito de un emprendimiento está en tener una actitud positiva hacia la vida y hacia lo que uno está haciendo y tener esa confianza en uno mismo y en los demás que uno ha involucrado en su proyecto para llevarlo adelante.



¿Cómo ves a la formación académica en materia de negocios en Uruguay?

Muy bien. El trabajo que están haciendo es muy bueno. Se están trayendo muy buenas prácticas de las mejores universidades del mundo y de Estados Unidos principalmente. Creo que el hecho de que se estén estudiando casos acá es bárbaro. El otro día participé de una charla en el IEEM junto a Jaime Miller de Zonamérica y Carlos Lecueder de World Trade Center y fue una experiencia muy buena. Se dio de una forma muy interactiva, explorando las relaciones entre la realidad y la teoría. Creo que Uruguay va por muy buen camino. Se está aliviando toda esa carga teórica que existía antes. Se están trayendo carreras más cortas y específicas relacionadas con aspectos prácticos.

¿Cómo nació Aguada Park?

Nació de una idea de mi socio, Roberto Yannuzzi, que trabajaba en Zonamérica y vio una oportunidad para armar una zona franca en el centro de la ciudad de Montevideo enfocada solamente a servicios. El perfil de nuestros clientes requería un lugar físico cercano a las universidades, ya que los recursos humanos son el principal activo de cualquier empresa que aporte servicios. Estas personas van a preferir toda la vida trabajar cerca de donde viven y de donde estudian en lugar de tener que transportarse una hora y media a la ida y a la vuelta. Fue en ese aspecto que mi socio vio la oportunidad y me vino a visitar para contarme su idea, proponiéndome que lo acompañara y lo ayudara en el armado del plan de negocios así como en conseguir el financiamiento. Esto fue en junio del 2005. Y a junio del 2011, seis años después, tenemos el edificio armado desde hace un año con un 70% de ocupación.

¿Cuáles son los principales objetivos de Aguada Park como emprendimiento?

El mayor objetivo, como el de toda empresa, es brindar un retorno a nuestros accionistas. Si hay gente que creyó en la idea, puso la plata y confió en la compañía, apuntamos primeramente a devolverles con creces lo invertido. Otro objetivo es contribuir al país generando oportunidades. En este primer edificio van a trabajar unas 2.500 personas y a fines del año que viene la idea es empezar a construir la segunda torre. Ahí vamos a emplear a mucha gente durante la construcción y después habrá lugar para unas 2.000 o 2.500 perso-

nas más trabajando allí. En sí, estaremos generando para el país 5.000 puestos de trabajo y creo que con eso cumplimos con nuestro objetivo de traer oportunidades al Uruguay. Para más adelante y de acuerdo a cómo se vayan dando las cosas, nuestra idea es hacer dos torres más en el barrio. En la medida que podamos seguir avanzando como país, que se mejore la educación y la seguridad y que Uruguay siga siendo un país atractivo para venir a invertir o a instalarse, queremos acompañar ese crecimiento. Yo creo que Uruguay ha cambiado rotundamente y para bien. Es un país que está de moda no solo en la industria de los servicios, sino también en el agro y el turismo. Sin lugar a dudas, los niveles de crecimiento que se están dando son históricos y nosotros estamos orgullosos de ser parte de eso. Después, en cuanto a nuestra ubicación, creo que es natural que la ciudad se empiece a extender para este lado. Hay varios proyectos para hacer edificios de oficinas en la zona. Y también de viviendas, pero más modernas, como monoambientes o lofts, que son ideales para la gente joven que busca estar cerca de su trabajo. Y es que la Ciudad Vieja va a seguir siendo siempre la Ciudad Vieja. Ahí van a seguir estando las casas centrales de los bancos, los estudios jurídicos y contables así como las oficinas públicas. Y la ubicación, como en todo proyecto inmobiliario, es clave.

¿Qué infraestructura tienen y a qué tipo de empresas apuntan en función de esta infraestructura?

En Aguada Park hicimos un edificio de cero, enfocado al tipo de clientes que queríamos atraer. Por eso tenemos plantas muy grandes, sobre todo la 1, 2 y 3, que tienen 1.400 m² cada una mientras que las demás tienen 836. Estas medidas son correspondientes al espacio arrendable, o sea que de 22.500 m² que tiene el edificio, 16.500 son arrendables. Tuvimos muy en cuenta las características de los clientes a los que apuntábamos, justamente haciendo plantas muy amplias y flexibles en términos de oficina y con mucho espacio entre piso y techo, de manera que nuestros clientes puedan tener todo el cableado por abajo y los ductos de aire acondicionado arriba, por lo que de las paredes no se saca ni un centímetro para estos fines. Estamos brindando infraestructura de primer mundo. Tenemos un cliente que montó un data center de 500 m², dando acceso a todo el tema de telecomunicaciones y el backup de sus servidores. También esta-



mos al lado de la Torre de ANTEL, lo cual es muy importante en términos de acceso a la conectividad y también tenemos a Teletónica, Claro, Antel y Dedicado en el edificio. Estamos cerca de la Central Batlle, por lo que en términos de suministro de energía estamos dentro del anillo número 1 de Montevideo, pero de todas formas tenemos back-ups de generadores Caterpillar nuevos en el edificio. Contamos con 5 ascensores con capacidad para 16 personas cada uno, sistemas de encendido y apagado de luces inteligentes con sensores, dos sistemas de agua que distribuyen agua potable y agua de pozo según donde sea necesaria. En suma, es un edificio bien hecho. Estamos enfocados a cuatro grupos de clientes. El primero está integrado por empresas dentro del rubro de software, outsourcing y tecnologías de la información. El segundo, servicios financieros. El tercero, servicios profesionales. Y el cuarto, empresas dedicadas al comercio en general.

¿En qué consiste el concepto de certeza jurídica que Aguada Park les ofrece a las empresas que deci-

den instalarse en sus oficinas?

La certeza jurídica que ofrece Aguada Park parte de la ley de zonas francas, que es muy sólida y cuenta con dos artículos fundamentales. El primero dice que si cualquier cambio en los beneficios tributarios que ofrece la ley le causara un perjuicio a un usuario de zona franca, el Estado le debe resarcir esos daños y perjuicios. El segundo dice que si el administrador de la zona franca llegara a perder su calidad de tal, el Estado le deberá dar cumplimiento a todos los contratos firmados con los usuarios. Por otro lado, nuestro régimen de zona franca es uno de los pocos que da un 100% de exoneraciones tributarias y en el cual tiene la misma exoneración alguien que adquiere una oficina de 15 m² que alguien que adquiere una oficina de 4.000. No como en países como Colombia, donde es necesario llegar a ciertos niveles de inversión y contratación de personal para tener ciertas ventajas impositivas que nunca llegan al 100% como es acá. Estos factores hacen que al salir a vender Uruguay y el régimen de zonas francas al exterior, sea mucho más atractivo venir a instalarse acá.

Ping-Pong:

Un libro:

Making Ideas Happen de Scott Branson.

Una película:

Gladiator

Un auto:

Jeep Grand Cherokee.

Una marca de ropa:

Polo Ralph Lauren

Un restaurante en Montevideo:

Café Misterio.

Un lugar en el mundo:

Punta del Este.

Un momento histórico:

El presente.