

HUGO BENEDETTI - DIRECTOR DE IBF NEGOCIOS

"Prefiero un buen negocio a una buena idea"

Nació en Fray Bentos hace 62 años y a los ocho se mudó con su familia a Montevideo. Trabajó en diferentes empresas hasta que en 2005 decide dedicarse a invertir y fortalecer negocios.

VIDEO



Vota por esta noticia:

★★★★★ 3 votos

Me gusta 6

TEMAS

supermercados -
supermercadismo -
Farmacias -
fondos de inversion -
fusiones y adquisiciones -
Uno a uno - IBF Negocios -
adquisición de capital -
Hugo Sanguinetti -
Nuvó Cosméticos -
Grupo Mansilla -
Uno a Uno con Hugo Bene

Antonio Larronda | 19 may 2017

Estudió abogacía, pero abandonó al comenzar su actividad en empresas y obtuvo una diplomatura en Gerencia de la Universidad ORT. Fue parte del crecimiento y posterior venta de Nuvó Cosméticos y responsable de parte de los negocios regionales de Sara Lee. En 2005 comenzó su etapa como inversionista y en 2011 fundó el fondo IBF Negocios, que hoy es propietario de supermercados del Interior, entre otros negocios. Cree que es un buen momento para invertir en Uruguay y, si bien ciertas empresas «poseen un nivel bajo de sofisticación», son «más profesionales» que hace 10 años. Está casado, tiene dos hijos, le gusta ver deportes y dar clases sobre temas empresariales.

Antes de ser inversor tuvo una amplia carrera en el mundo corporativo. ¿cómo fue?

Mi carrera corporativa comenzó en la compañía de chiclets. Después estuve en la industria que fabricaba el azúcar líquido que se usaba como edulcorante para Coca-Cola en aquellos tiempos. A los 30 años pasé a mi primera experiencia de gerente de producción y abastecimiento en los inicios de Nuvó Cosméticos. Participé en los primeros 10 años (1985-1995), cuando llegó a facturar US\$ 25 millones y fue adquirida por Sara Lee como parte de su estrategia para ingresar a la región (Argentina, Brasil y Uruguay). En Sara Lee fui responsable de replicar el negocio de una empresa de ellos con el modelo de Nuvó en esos países. Partí con un contrato de dos años a Argentina y me quedé 20. La expansión en la región creció y tomé la responsabilidad de otras líneas de negocio de la empresa. Cuando la firma decidió vender la subdivisión de venta directa decidí retirarme. Eso fue en 2005. Ahí comencé a crear el nuevo proceso de mi etapa como independiente, con negocios e inversiones propias, fuera del ámbito corporativo, tratando de capitalizar todo lo que había aprendido. Hoy soy socio del Grupo Mansilla (representante de grandes marcas de fragancias y cosméticos) y en 2011 cofundé IBF Negocios, lo que me lleva más tiempo y energía.

¿Qué la atrae de invertir y gestionar negocios?

Es interesante asociarse con gente y no tener clientes. Somos una empresa dedicada a buscar negocios de la economía real, sobre todo en aquellas que pueden ser adquiridas en condiciones interesantes, con una probabilidad tangible de rentabilidad líquida para sus inversores a corto plazo.

¿En qué tiempo?

La empresa tiene que asegurar que en unos seis meses podamos estar dando dividendos a los inversores. Hasta ahora, en todas lo hemos logrado, incluso en algunas en menos tiempo. La rentabilidad está en el eje de entre 10% y 20% en dólares y pagamos en forma trimestral. Y estamos hablando solo de dividendos líquidos, sin contar rentas de capital.

Vivió muchos años en Argentina, ¿por qué decidió invertir en Uruguay?

Argentina es una buena combinación de oportunidad de negocios interesantes, un mercado grande en cualquier sector, exigente, con profesionales calificados para hacer *management*, etcétera, pero cuando me planteé hacer esto en 2007 el país pasaba por un período de institucionalidad muy frágil, cambios en la vida de los negocios, reglas poco claras y cambiantes, que impactaba en lo financiero. Eso me llevó a elegir Uruguay aunque es un mercado más pequeño, con menos oportunidades de negocios y con una cultura de inversión menos desarrollada.

¿Con qué escenario se suelen encontrar cuando estudian una empresa para invertir?

Las empresas son más profesionales que 10 años atrás, pero aquellas de mediano porte, que generalmente son familiares, poseen un bajo nivel de sofisticación, un *management* muy sencillo y carencias en materia de información. El proceso de adquisición de una empresa en Uruguay es de unos seis meses, y en eso estamos en el estándar mundial. El factor que puede considerarse como una vulnerabilidad es el tamaño de mercado, el volumen de negocio. Pero la clase empresarial local es de buena calidad, está más insertada en la comunidad, posee un buen esquema de principios y valores, eso no pasa en todos los países.

¿Cómo definen el valor de una empresa a la hora de invertir?

Hay varios criterios, pero el más utilizado es evaluación de flujo de fondos. Hemos pagado entre tres y cinco años de actividad. En supermercados está más estandarizado, se estima que es entre tres y seis meses de facturación.

¿Cómo compiten con otros jugadores?

En fondos de inversión hay un mercado poco desarrollado, con tres o cuatro jugadores que juntos podríamos prestigiar esta actividad, pero no siento que me estén quitando mercado. Existen diferenciales que apalancan nuestro éxito. Uno es que pueden acceder personas que no tienen capitales de millones de dólares, con US\$ 100.000 o US\$ 200.000 comienzan a ser parte de una inversión interesante. Además, nuestras preferencias de inversión están dirigidas a áreas estratégicas que están funcionando relativamente bien y con modelos básicos que puedan ser desarrollados. No compramos empresas con dificultades financieras serias; probablemente tengamos que mejorar su estrategia financiera, incorporar alguna plataforma de gestión innovadora, pero siempre partimos de un negocio que está funcionando. Por eso, cuando decimos que comenzamos a pagar a partir de seis meses no es una cuestión de milagros sino de realidad. No son nuestra preferencia las *startups*, lo que no quiere decir que no vayamos a invertir nunca (de hecho, ya lo hicimos) pero preferimos comprar un buen negocio y no una buena idea.

En estos seis años, ¿en cuántas empresas han invertido?

La primera empresa que adquirimos, a fines de 2011, fue Verosol Vandalux, de cortinas tipo roller y venecianas. A los dos años nos contactó una empresa española de productos similares y todos los que querían instalarse en Uruguay. Terminamos asociándonos con ellos en un 50%. Juntos compramos una empresa local de persianas de enrollar de PVC. En los últimos meses nos plantearon comprar nuestra parte y aceptamos. También adquirimos Magnis, una empresa distribuidora de productos veterinarios dirigida a grandes animales y avícolas.

Estamos integrando una cadena de supermercados del interior del país. Tenemos funcionando ocho locales de tres cadenas en Durazno, Young y San José y vamos por un par más en la zona céntrica. También invertimos en una empresa de uniformes para colegios, Boomerang, que fue un caso excepcional porque fue una *startup* y hoy tiene casi dos tercios del mercado de uniformes. En este momento estamos integrando una cadena de farmacias en Montevideo. Antes de fines de mayo concretaremos la adquisición de cinco farmacias. Tenemos en estudio un par de pequeñas cadenas más que poseen cuatro locales cada una. El objetivo es poder incorporar cinco farmacias más en un plazo de 90 días.

También hemos participado en dos edificios de viviendas de interés social, de un pool de siembra dedicada a soja y maíz que dio resultados buenos durante tres años. Pero los mejores desempeños en *performance* los obtuvimos en empresas que compramos y administramos. En total hemos invertido cerca de US\$ 26 millones. Nuestra planificación estratégica 2017-2020 define que concentraremos nuestros esfuerzos en empresas porque es donde podemos hacer un diferencial.

¿Compran para construir una marca nueva?

En el caso de los supermercados, el plan es mantenerlos funcionando tal cual están. La estrategia no es ir con una tónica evangelizadora a enseñarle la fórmula de cómo hacer el negocio, sino mejorar su plataforma de gestión para lograr crecimiento. Somos muy respetuosos de las conquistas logradas a nivel local. En cada localidad la gente es muy aferrada a los éxitos locales. Si aprovechamos la sinergia de poder de compra, planes de venta, promociones, planes anuales, negociaciones con proveedores, mejoras logísticas, etcétera. Los equipos gerenciales se han mantenido, en algunos casos los hemos complementado. En las farmacias es probable que cambien, aunque el proyecto está en discusión porque el sector tiene importantes regulaciones.

¿Qué porcentaje adquieren del paquete accionario de las empresas?

Entre un 80% y 90%. En todos los casos tratamos de mantener como socios a quien le compramos el negocio. En supermercados se quedan en promedio con un 10% y eso ayuda mucho a la transición, a mantener el localismo. Generalmente son líderes de opinión en sus sectores, entonces aprendemos en conjunto. Donde no participamos con un gran porcentaje de acciones es en Tienda Inglesa, ahí somos parte del grupo minoritario local que compró.

¿El perfil de IBF es adquirir empresas, potenciarlas y luego venderlas?

Si para el inversor existe una buena posibilidad de capitalizar, lo planteamos, pero (vender) no es el fin con el cual invertimos. Estamos felices de la rentabilidad del negocio. El período de revalorización de una empresa es entre cuatro o cinco años y ahí puede plantearse la venta si hay una oportunidad de cosecha importante, pero en Uruguay no es una visión muy realista plantearse en determinado tiempo vender. Por ejemplo, en supermercados la rentabilidad líquida va de un 10% a 17% y hay inversores que no quieren vender.

¿Cómo se conforma el grupo de inversores?

En IBF son familia y amigos que se van invitando entre sí y a otros y el círculo se va agrandando. Hoy son cerca de 80 inversores.

¿Cuáles son los sectores más interesantes para invertir?

Los sectores afines al consumo. En realidad no soy un ortodoxo de la economía de los negocios, prefiero ver caso a caso, darle oportunidades a las empresas; a veces en un sector bajo existe alguna compañía exitosa.

¿Qué implica el plan a 2020?

Tenemos previsto invertir de aquí a 2020 una base mínima de 2US\$ 60 millones. Estamos más selectivos, buscamos empresas de mayor volumen de negocios que vendan entre unos US\$ 6 millones y US\$ 12 millones anuales, con una rentabilidad anual que ronde los US\$ 600.000 y US\$ 800.000. Serán supermercados y farmacias, pero también otras empresas de gran porte del rubro indumentaria, automotor, alimentación y gastronomía. Incluso sobre finales de 2019 vamos a tomar opciones de expansión a la región. El mercado argentino es muy tentador por su volumen y el chileno por volumen y cultura de inversores. Creo que en los próximos dos años, esos países tendrán noticias de IBF Negocios.

El empresario local "es conservador" pero "estable y respetuoso" ¿Uruguay está en un buen momento para invertir?

Hay países que tienen que han tenido una buena *performance* luego de 2005. Y si bien el período 2014-2016 presentó varios desafíos, 2017 se presenta mejor de lo que se preveía. Hoy Uruguay cuenta con ciertos puntos positivos, por ejemplo el contexto de bajas tasas de interés de rentas financieras mundiales. Además, desde el punto de vista institucional es bastante estable con respecto a otros países. Eso hace que, por ejemplo, un 25% de nuestra inversión provenga de inversores argentinos. El empresario uruguayo es muy conservador y no nos percibimos como estables y respetuosos, pero en comparación con la región tenemos un alto nivel en ese sentido. A esto hay que sumarle que acá siempre estás a uno o dos escalones de con quién quieras hablar.

Además no es un buen momento para tener activos líquidos en dólares por la depreciación que tiene esa moneda, pero sí generar un buen volumen de utilidades en pesos porque convertidos a dólares es mucho dinero. Por eso, en materia de calidad de ganancias por razones cambiarias es un buen momento para invertir en pesos.

OPINIONES

EDITORIAL DE HOY

Miranda en China

Hace algunos meses, interrogado en televisión sobre la situación de Venezuela, el presidente del Frente Amplio nos regaló otra mirandada: no reconoció la verdad evidente que es que Venezuela sufre una dictadura.

Hebert Gatto
El antisemitismo que no pasa

Juan Oribe Stemmer
Nueva frontera

Martín Aquirre
Un mar muy agitado

Andrés Oppenheimer
Amistades peligrosas

ÚLTIMO MOMENTO

Últimas noticias

Animados, dibujados y ataviados en el Centro Se celebró una nueva edición, la número 15, de la convención de historietas, animación y videojuegos...
16:25

Mirá cómo es por dentro Séptimo Día, el show del Cirque de Soleil Rexona invitó a un grupo de uruguayos a presenciar el show que fusiona al Cirque du Soleil y la obra...
16:00

Electrodomésticos Peabody ya llegaron a Uruguay La marca argentina de electrodomésticos Peabody ha desembarcado

GALLITO

Automotores [Inmuebles](#)Trabajo [Clasificados](#)

EDICION IMPRESA

EL PAIS

IMM inicia expropiación de 100 inmuebles abandonados

CLUB EL PAIS

EL PAIS
22 de Mayo de 2017

Descargar PDF