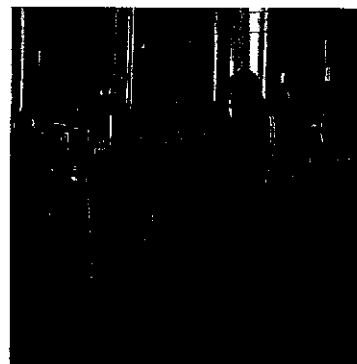




OTRO YO

Texto: Silvia Fernández / Fotos: Ivana Salfity y Virginia Alimonda



FERNANDO MUÑOZ DE TORO ABOGADO + BODEGUERO

"Es más fácil vender un vino que servicios profesionales"

Tuvo un vertiginoso crecimiento durante la década del '90. Fernando Muñoz de Toro, junto a su hermano Ricardo, creó en 1991 uno de los estudios de abogados más reconocidos de la Argentina (Muñoz de Toro y Muñoz de Toro), que apuntó a captar a empresas y bancos vinculados con el mercado de capitales. Pero este exitoso abogado de la City decidió, casi por casualidad, dar el salto: desde su tradicional actividad profesional al riesgoso mundo de la vida empresarial.

En 2005 decidió apostar a un emprendimiento vitivinícola en Neuquén, que ya está arrojando los primeros resultados. La finca cuenta con 270 hectáreas de viñedo, origen del vino Valle Perdido, por ahora con más presencia en el mercado externo que interno, pero con planes para una mayor presencia local. Además, ya se inauguraron las primeras habitaciones de un hotel boutique con el mismo nombre (Valle Perdido), con 8.500 metros cuadrados construidos. Tendrá un total de 18 habitaciones y

acaba de ser incorporado a la prestigiosa lista de Small Luxury Hotels of The World (SLHW).

Desde su oficina de Puerto Madero, Fernando Muñoz de Toro no esconde su entusiasmo por la decisión que tomó cuando aún estaban vivos los ecos de la crisis económica: "Fue una decisión familiar y financiera. Buscamos junto a mi mujer comprar algo vinculado al sector real, que pudiéramos disfrutar, y que el día de mañana quede para nuestros hijos". "Estamos desarrollando el primer hotel temático - agrega -, donde los visitantes están totalmente inmersos en una atmósfera relacionada con el vino, incluyendo un wine bar y un spa con vinoterapia, que de un lado tiene vista al viñedo y del otro a la bodega."

Pero lejos de simplificarse luego de 17 años de manejar su estudio legal, la vida laboral de Muñoz de Toro se encuentra en una verdadera vorágine: "La verdad es que trabajo el doble. Porque a las responsabilidades en el campo legal le sumé todo lo relacionado con la actividad

vitivinícola, que me obliga a trasladarme casi semanalmente". Además de Neuquén, se agregó el desarrollo en Sierra de la Ventana, también relacionado con la misma actividad vitivinícola. "En un viaje a la Toscana en 2003 -relata- nos dimos cuenta de que el clima y la vegetación eran similares que en esta zona de la provincia de Buenos Aires. Por eso avanzamos con una explotación de 32 hectáreas, cuya particularidad es que dependemos 100% del clima. Si no llueve, perdemos la cosecha."

Modelo anglosajón

"Cuando comenzamos a referirnos a la emisión de ADR, en el mercado nos miraban como si estuviéramos hablando de ovnis", rememora Muñoz de Toro cuando recuerda el comienzo del estudio que lleva su apellido, junto a su hermano. "Fuimos pioneros en incorporar el modelo anglosajón en la Argentina, que resultó clave para llevar adelante las emisiones de deuda que se fueron produciendo desde principios de los '90. Nos alejamos del estilo tradicional de los estudios de abogados que había en el país."

El resultado fue inmediato. Casi no quedó empresa que abriera su capital o que decidiera salir a financiarse al mercado a través de bonos que no pasara por Muñoz de Toro y Muñoz de Toro. Entre otras, La Anónima, Gas del Centro, Molinos, Gas Cuyana, Autopista del Sol, Bansud, Banco Galicia, Banco de Valores, Comercial del Plata, IRSA y Quilmes. Tenían la especialización indicada en el momento justo, coincidente con el boom del mercado de capital local y el desembarco financiero de las empresas en el exterior.

Pero el efecto Tequila, que afectó fuertemente a la Argentina entre fines de 1994 y marzo de 1995, los obligó a un giro. "Nos dimos cuenta de que no íbamos a sobrevivir exclusivamente de las finanzas corporativas y nos ampliamos a las fusiones y adquisiciones." Resultó otra



FUE UNA DECISIÓN FAMILIAR Y FINANCIERA. BUSCAMOS JUNTO A MI MUJER COMPARTIR ALGO VINCULADO AL SECTOR REAL, QUE PUDIÉRAMOS DISFRUTAR, Y QUE EL DÍA DE MAÑANA QUEDE PARA NUESTROS HIJOS.



decisión acertada, porque con el ingreso de muchos jugadores extranjeros, fondos de inversión del estilo del Exxel Group, y una tendencia a la concentración de los negocios, fue propicia para que se multiplicaran los M&A. Nuevamente, la lista de acuerdos en los que asesoró la firma se multiplicó: entre los clientes se cuentan el fondo Newbridge, Bunge y Born, Grupo Camuzzi y Sideco.

La tercera etapa para Muñoz de Toro y Muñoz de Toro arranca tras la devaluación y la participación en operaciones de reestructuración de deuda, incluso de algunas compañías a las que habían asesorado para la emisión de las mismas. Algunos de los casos fueron el de Arcor (sin quita de capital), Coto, La Anónima, Sideco, Clarín y SanCor (en los últimos tres casos representando a los acreedores).

Ya superada la etapa de las renegociaciones de deuda, ahora el estudio decidió focalizarse en los negocios regionales, con presencia de la oficina en Santiago de Chile, Río de Janeiro y San Pablo. "Se está produciendo una ola muy fuerte de compañías brasileñas que entran al mercado argentino. Creemos que esto continuará, incluyendo a empresas de tamaño mediano, en sectores como la agroindustria, software y laboratorios." Además, el estudio confirmó su vigencia para el diseño legal de emisiones argentinas en el exterior. La ciudad de Buenos Aires los eligió para el bono que emitirá en el exterior y con el cual espera captar el equivalente a \$ 1.600 millones.

A continuación, el diálogo con Fernando Muñoz de Toro y la fórmula para mantener dos negocios exitosos y, tal vez lo más difícil, ser feliz en ambos.

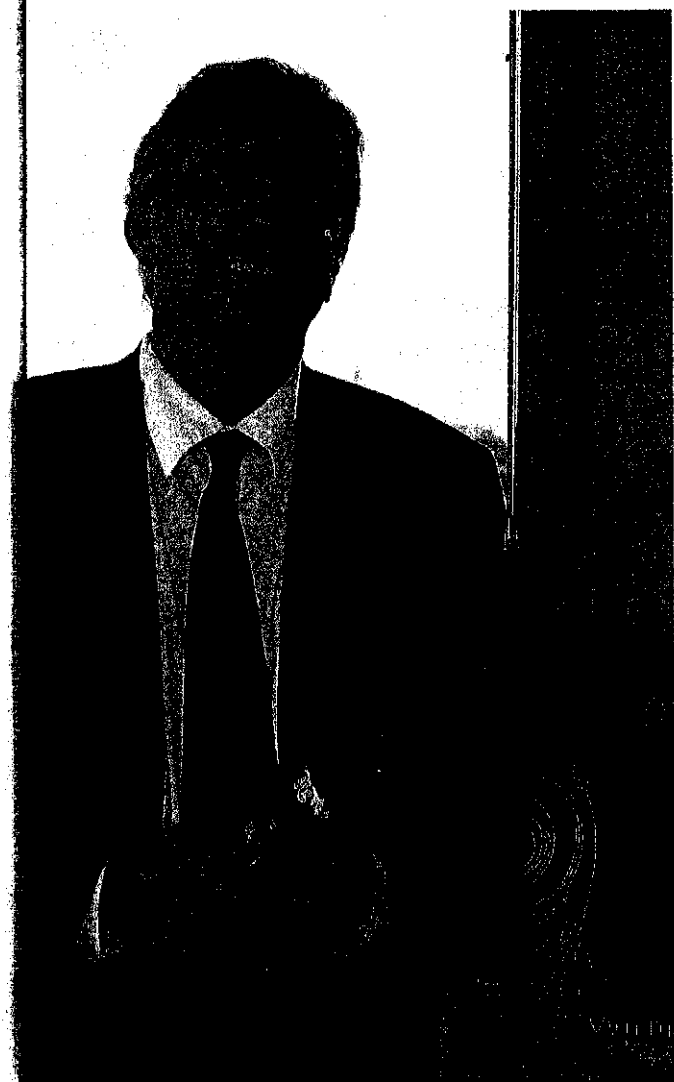
-¿Le da más satisfacción ejercer el derecho o este nuevo rol como empresario vitivinícola?

-La verdad es que las dos cosas. Por supuesto, en el trabajo cotidiano hay operaciones que me divierten más y otras que son rutinarias. Pero está claro que hay diferencias. No es lo mismo salir a vender asesoramiento legal y convencer a los potenciales clientes de nuestra utilidad que salir a vender vinos, que resulta mucho más sencillo. Son pocos los clientes que perciben al abogado como alguien que agrega valor en un negocio. Esto no pasa en los mercados desarrollados.

-¿Siente que el abogado es poco reconocido en la Argentina?

-Es que se nos sigue percibiendo más como un costo que como una inversión para que el negocio sea exitoso. Me ha pasado de trabajar días enteros sin dormir para terminar una colocación compleja. Y a la hora de los agradecimientos se nombra a los asesores financieros que participaron de la operación, a los directivos de la compañía involucrada y no sé a cuánta gente más. Pero es muy raro





que nombren como participante de la transacción al estudio legal involucrado. En el caso del vino, es un mundo totalmente distinto donde el reconocimiento llega casi de inmediato. Valle Perdido salió hace poco más de un año y ya le dieron diez medallas en distintos concursos alrededor del mundo.

-Pero tampoco debe ser fácil salir a imponer un vino de cero.

-Por supuesto que no, en especial porque las bodegas tradicionales manejan volúmenes imposibles de equiparar. Este año pensamos producir unas 700.000 botellas y el objetivo es llegar a 1,5 millón. Pero las grandes marcas suman 10 millones de botellas anuales y hacen promociones muy difíciles de superar. Con Valle Perdido no estaremos en supermercados, buscaremos desarrollar el esquema de ventas a través de un shopping on line, además de la presencia en vinotecas y restaurantes.

-La primera impresión es que manejar un estudio jurí-

dico y un emprendimiento vitivinícola no tienen puntos de contacto, ¿es tan así?

-En realidad, siempre manejamos el estudio como una empresa, por lo que no se trata de un cambio tan brusco. Además, no todo lo que implica el negocio del vino es color de rosa. Es muy lindo recibir premios por una cosecha o el período de vendimia, pero luego hay que enfrentarse a las trabas de este tipo de emprendimientos, como lidiar con los productores o cortes de ruta. Tampoco es fácil lidiar con el gobierno provincial, porque cuesta que nos apoyen a pesar de que levantamos una zona que no tenía absolutamente nada.

-¿Los contactos realizados en el mundo empresario como abogado le fueron útiles para este emprendimiento?

-Más que nada por los consejos que recibí de gente que tiene muchos años en la producción y te cuenta sus experiencias. Hace poco me encontré en el aeropuerto con Federico Braun, de La Anónima, alguien que toda su vida trabajó en la Patagonia, y me sirvió mucho porque ve las cosas de otra manera que alguien que sólo desarrolló su vida laboral en Buenos Aires. A propósito, también tuve la oportunidad de conversar con Francis Ford Coppola durante una cena organizada por una entidad empresaria y me contó su pasión por el vino.

-¿Están vendiendo Valle Perdido en el exterior?

-De hecho, hace pocos días cerramos una venta de 50.000 botellas al Reino Unido, de las cuales 10.000 irán al restaurante Gaucho Grill. En este caso me ayudó mi conocimiento y algunos contactos en el mercado inglés, uno de los importantes del mundo para lo que son transacciones financieras. También le estamos vendiendo a un importador norteamericano y en breve estaríamos llegando a Holanda y Grecia. Claro que nuestro objetivo es vender más en la Argentina.

-¿Le agrega algo a su profesión de abogado este emprendimiento empresario?

-Te da una visión menos legalista que la de la mayoría de los abogados. Cuando es uno el que saca el crédito y asume el riesgo, ve las cosas de otra manera. Y esto se traslada al asesoramiento profesional.

-¿Tuvo algún reclamo de su hermano por esta ocupación que no está vinculada al estudio jurídico?

-Con Ricardo fundamos juntos Muñoz de Toro y Muñoz de Toro y siempre me hice cargo de mis funciones, más allá de otras actividades, por lo que nunca hubo problemas. Además, desde el inicio quedó claro que el emprendimiento vitivinícola era un proyecto familiar, junto con mi mujer y mis hijos. ●