

“Latinoamérica ofrece muchas oportunidades; falta que dejen venir al dinero”

GUSTAVO GROBOCOPATEL

Presidente de Los Grobo (conocido como ‘rey de la soja’ en Argentina)

Asegura que la próxima revolución industrial girará en torno a la producción y transformación de los vegetales, donde los países latinoamericanos son una auténtica potencia. Pero cree que solo se logrará si los Gobiernos facilitan la llegada de las inversiones

FRANCISCA RISATTI *Buenos Aires*

Si el auge suramericano de la soja tiene una cara, en Argentina es la de Gustavo Grobocopatel (Carlos Casares, 1961). La pequeña empresa que fundó junto a su familia hace 30 años, Los Grobo, llegó a tener sembradas unas 300.000 hectáreas en 2008. Entonces, y aunque asegura no haber sido nunca “el más grande”, la prensa ya lo había coronado como “rey” de la célebre leguminosa.

Descendiente de inmigrantes judíos de Besarabia, se parece más a un *self-made millionaire* de la pampa que al arquetipo del terrateniente latinoamericano. No solo por su origen. También por el modelo de negocio que hizo grande a su empresa: el de los *pools* o fideicomisos para siembra en tierras alquiladas. En un bar de Buenos Aires, recién llegado de Azerbaiyán, adonde viajó para asesorar al Gobierno del país asiático, rechaza ese vocablo inglés tan extendido en su país. “Es como si a Toyota le dices que es un *pool* de autos. Es una forma de trabajo en red, en donde los distintos actores interesados ponen lo que tienen”, corrige. Al hablar del éxito de su compañía, no duda de que la innovación en la gestión fue el *quid* de la cuestión. “Se trató de entender para dónde va la bola en la economía del conocimiento”.

PREGUNTA. ¿Cómo fue el salto de la pequeña empresa familiar a ser una de las mayores compañías de *pools* de siembra de Argentina?

RESPUESTA. Más que un *pool* de siembra hoy somos sus proveedores de servicios. Aunque quizás seamos los que conceptualizamos muchas de sus cosas. Se calcula que un 80% de la producción argentina está hecha por estas redes. Algunas pequeñas y otras mayores, que reciben dinero del exterior, por ejemplo. Los que reciben dinero del exterior serán el

1% o 2% del total de la agricultura. El 78% restante está realizada por un contratista de un pueblo que recibe dinero de un peluquero, por ejemplo, y un proveedor de insumos que pone lo suyo, y así se estructura esa organización.

P. Pero con los precios altos de la soja hubo un cambio en las escalas de esas redes y Los Grobo han sido una cara visible de eso.

R. Sí, pero nunca recibimos dinero de estructuras internacionales. Y el proceso de concentración de la producción fue muy atenuado. Las diez empresas más grandes podrían ser el 1,5% del total, es algo muy pulverizado. Desde hace unos años estamos viendo una reversión de eso. Hay empresas grandes que dejan la agricultura y las reemplazan empresas pequeñas.

P. ¿Por qué?

R. El negocio dejó de ser rentable y los fondos que invertían en la agricultura empezaron a invertir en otros lugares. Además, la tecnología se distribuyó en forma muy democrática y cualquiera cuenta con esas herramientas.

P. Pero con del auge de la soja, los grandes productores avanzaron sobre la ganadería, la lechería, ...

R. Eso no es verdad. Si miras los datos, hasta 2008 creció la agricultura, la producción de leche y la de carne. Lo que pasó a partir de ese año, con la caída en la leche y carne, es resultado de las malas políticas públicas: prohibición de exportar, falta de conexión con el exterior, proteccionismo, que hicieron que bajaran los precios y desestimularon la producción. Si cambiara eso, Argentina sería un país mucho más importante en leche y carne. Deberíamos ser líderes. Lo fuimos y pasamos a ser casi inexistentes.

P. ¿Qué balance hace como empresario de la década kirchnerista?

R. No estoy pensando solo en la última década sino en los últimos 25 años. Pasamos de odiar al Estado y privatizar



“Las proyecciones advierten de una demanda impresionante de ‘commodities’ de alimentos. No hay riesgo de que cambie: la gente seguirá comiendo”



“Los vegetales van a ser las fábricas de la nueva revolución industrial”

“De nuestras materias primas se pueden sacar energía, plásticos o medicinas”

“No podemos competir a nivel global si no tenemos una buena plataforma regional: hay que consolidar Mercosur y Unasur”

El ‘toyotismo’ de la agricultura

La empresa fundada por Gustavo Grobocopatel ya ha inspirado cinco casos de estudio en distintas universidades, dos de ellos en Harvard (Estados Unidos). Un profesor de esta casa de estudios estadounidense ha afirmado que Los Grobo son el *toyotismo* de la agricultura, por sus innovaciones en la gestión y la organización del trabajo.

Fuera del campo académico, la firma japonesa que más cerca ha estado de Los Grobo es Mitsubishi. “Fuimos socios en Brasil hasta que compraron nuestra parte el año pasado”, cuenta Grobocopatel. “Hicimos una empresa muy exitosa. Cuando la creamos en 2008 facturaba 50 millones de dólares y la vendimos facturando 500”. ¿Por qué la vendieron? “Nos ofrecieron algo a lo que no pudimos decir que no. Las empresas son como los hijos, en algún momento hay que dejarlas volar”.

El fundador de Los Grobo explica que la producción primaria es cada vez menos importante en el conjunto de la compañía. “El 50% de nuestra facturación actual está explicada por los servicios y el 35% por la industria, con molinos harineros y una nueva fábrica de agroquímicos”. La agricultura, afirma, pasó de ser un 50% del negocio en 2000, a representar solo un 15%.

todo de una forma salvaje a decir que el Estado es lo único que nos va a salvar. Es parte de un proceso de aprendizaje de la sociedad argentina sobre cuál es nuestra forma de percibir al Estado y a la empresa. No es una década ganada ni perdida, es una década aprendida.

P. Quiere convertir Suramérica en la proveedora de alimentos y energía más sustentable y competitiva del planeta. ¿Qué hace falta para que la región desarrolle ese potencial?

R. No se puede ser competitivo a nivel global si no tienes una buena plataforma regional. Hay que consolidar el Mercosur, el Unasur y todas estas organizaciones. Una muy buena señal sería iniciar un proceso de convergencia macroeconómica. Es muy difícil armar multinacionales si no hay acceso al crédito, estabilidad en las reglas del juego y en la inflación, facilidades en el flujo de personas y de capital, ni libertad para que las empresas se muevan en función de las ventajas competitivas.

P. ¿Cómo imagina la región de aquí a cinco años?

R. Yo soy muy optimista. Hay mucho para hacer. En Argentina, en Brasil... hay oportunidades en muchas áreas: energía, agrogocios, minería, turismo o servicios. En el mundo sobra el dinero. En cuanto los Gobiernos lo faciliten, va a haber mucho flujo de capital.

P. ¿Cómo ve el futuro de la alimentación si Asia sigue creciendo?

R. Es bastante fácil decir qué va a pasar porque la gente va a seguir comiendo. No hay riesgo de que ese aumento de demanda cambie. Yo lo llamo el futuro del

presente. Las curvas, las proyecciones y los datos duros muestran un aumento de demanda impresionante de *commodities soft*, de alimentos. No estoy tan seguro de que con los *commodities hard* vaya a ocurrir lo mismo. Pero si hablamos del futuro, vemos grandes cisnes negros en las industrias verdes. Los vegetales pasan a ser las fábricas de una nueva revolución industrial. Y tienen ventajas enormes: absorben dióxido de carbono, usan energía renovable, están en el campo y no en las ciudades y revierten el sentido de las migraciones. Estamos en los albores de una especie de nueva revolución industrial verde. Y esta zona del mundo, porque tiene superficie, agua abundante y barata, y superque la gente sabe producir, podría ser lo que fue Inglaterra en el siglo XVIII. Argentina, Uruguay, Paraguay y, por supuesto, Brasil, porque tiene más tamaño.

P. ¿De qué productos hablamos?

R. De un vegetal hoy se produce energía, bioplásticos, medicina, enzimas de uso industrial, elementos básicos para la vivienda. Estos productos que ante salían de fábricas ahora empiezan a hacerse a partir de vegetales. Las plantas son una especie de biorreactores.

P. Que esa revolución tenga éxito, ¿dependerá de los Gobiernos?

R. En el siglo XXVIII China estaba en mejores condiciones que Inglaterra para tener una Revolución Industrial, sin embargo tuvo 200 años de oscurantismo. No estamos condenados al éxito. Los Gobiernos, si ven que la globalización es un problema y no una oportunidad, nos van a condenar a ser China.