

BOLSA DE COMERCIO DE SANTA FE
PROGRAMA NUEVOS DIRIGENTES

CONFERENCIA DE GUSTAVO GROBOCOPATEL
Viernes 19 de agosto de 2011

“Sus orígenes como emprendedor y empresario”

Me encuentro muy contento de poder estar acá con uds. En realidad la mayoría de mi tiempo transcurre trabajando con jóvenes, al menos con jóvenes en relación a mí. Mi viejo decía que cuando frecuentas reuniones y dos o tres veces consecutivas sos el mayor de todos los presentes, quiere decir que te estás poniendo viejo. Yo tengo 50 años pero la gente que trabaja conmigo en el equipo más íntimo tiene un promedio de 30. Una de las cosas que me encanta es trabajar con la *Generación Y*.

Antes de dar lugar a un espacio de ida y vuelta más participativo, voy a hacer una breve introducción contándoles un poco mi experiencia de vida. De todas formas siéntanse con plena libertad para interrumpirme y hacerme todas las preguntas que quieran.

La primera cuestión es que yo soy oriundo en un pueblo muy pequeño de la provincia de Buenos Aires, de unos 20 mil habitantes, soy de Carlos Casares. De hecho, soy nacido y criado en Carlos Casares. Estudié allí en la Escuela Primaria N° 8, pública; luego asistí al Colegio Nacional de Carlos Casares, público y mixto. Después me fui a estudiar Agronomía a Buenos Aires y a vivir solo con un compañero en un departamento de 30 metros cuadrados en la Paternal. Por eso soy hinchado de Argentinos Juniors.

La Facultad de Agronomía fue una de esas elecciones que uno nunca sabe si fue libre o impuesta. Creo que uno no entiende muy bien como son estas cosas, uno quisiera ser libre y tomar las decisiones con libertad, pero la realidad es que uno es parte de un proceso, de una chispa que, digamos, viene de tu familia y seguramente continúa con tus hijos y tus nietos. Mi viejo me llevaba al campo siempre a abrir las tranqueras; recorriamos el campo con él. Desde entonces me gusta; a pesar de que en su momento me “rompía las bolas”, en lugar de ir a jugar al fútbol o jugar con mis amigos tenía que ir a abrir las tranqueras con mi viejo. Una vez negocié con él y le dije, vamos a hacer una cosa, yo sigo haciéndolo pero por favor cambia las tranqueras de alambre por tranqueras de madera y pone algún guarda-ganado. Así fue mi primera negociación con mi viejo.

En la carrera de Agronomía intervino bastante. Estudié durante la época del proceso militar, cuando terminé empezó la democracia. Así que fui uno de los refundadores del centro de estudiantes de la Facultad de Agronomía junto con otros amigos. Después fui ayudante y fui docente universitario. La verdad que me movían las ganas de seguir aprendiendo, fui docente en manejo y conservación de suelos, mi pasión han sido siempre los suelos, la conservación, de ahí mi vínculo con la siembra directa y demás. Trabajaba en un laboratorio y en el campo, hacía mapas de suelos. Aprendí mucho de los maestros que teníamos en la Facultad y terminé siendo docente durante 8 años. Concurse tres veces el cargo y llegué a ser jefe de trabajos prácticos. Tuve muchos alumnos, una de las alumnas es mi mujer. Una historia que no se puede hacer muy pública pero lo cierto es que soy un “apropiador” de alumnas indefensas. También fui presidente de la Fundación de la Facultad de Agronomía, en mi discurso de apertura dije que antes de jurar quería confesar que era “apropiador”. Allí me perdonaron todos públicamente y en realidad ella sigue siendo mi mujer; o sea que “no era de jodido”. Todas estas actividades las hice porque me gustaba mucho aprender y quería generar un vínculo más profundo con la Universidad. Estudiar te da un contacto bastante efímero, pasajero, das

la materia y después te borras. En cambio ser ayudante me daba un contacto más de largo plazo y profundo sobre el tema, me permitía interactuar con profesionales. Pero bueno, los últimos cuatro años en realidad ya estaba “podrido” de ser jefe de trabajos prácticos y tener que repetir siempre lo mismo. Seguía estando porque tenía un gran agradecimiento por la Facultad, tomé un gran cariño por la educación pública; de alguna forma soy defensor de la educación pública porque soy hijo de la universidad pública. Reconozco los problemas que tiene pero es algo más fuerte que yo. Es un reconocimiento a lo que la educación ha hecho por mí y la oportunidad que me ha dado.

En paralelo con mi carrera docente empecé a trabajar en el campo, volví a trabajar con mi padre. Recuerdo que se nos inundó en el año '87, hubo una inundación muy grande y los campos que teníamos quedaron un 90% bajo agua. Es como que de un día para otro te quedaste sin “laburo”, sin campo, sin hacienda. En la Facultad una de las cosas que me habían interesado era el impacto de las inundaciones sobre los suelos. Todo el mundo pensaba en ese momento que las tierras iban a quedar salinizadas, improductivas durante mucho tiempo. Pero yo sabía que no, porque lo había estudiado. Entonces lo primero que se me ocurrió fue proponerle a la gente que decía “*esto no va más*”, que me lo den para sembrar un año y yo les dejaba una pastura. La gente quería volver a la ganadería y por eso me daban un año para sembrar girasol y luego le sembraba arriba una pastura antes de devolver los campos. Además yo hacía la semilla, cosechaba festuca y agropiro; era un negocio redondito. Pero lo más importante es que cuando empecé a sembrar campos de vecinos haciendo esto, me di cuenta que se podía hacer agricultura sin tener tierra propia. Hasta ese momento yo había pensado que si no comprabas un campo no podías hacer agricultura. Es decir que fue una tragedia como la inundación la que me permitió tener un conocimiento más amplio sobre el mercado y, digamos, generar un gran salto conceptual de lo que yo pensaba. Lo que entendí es que podía arrendar campos, asociarme con otros y hacerlo.

Por lo tanto, mientras yo pensaba que le estaba dando a la universidad en realidad era la universidad la que estaba dándome a mí. A veces uno da sin esperar lo que viene de vuelta y lo que viene de vuelta en general es mayor que lo que vos das. Eso también te va forjando de alguna manera en tu relación con el otro y con la sociedad. Antes de venir mi mujer, por ejemplo, me dijo ¿Para que vas a Santa Fe un viernes a la noche a dar una charla? ¿Vos qué tenés que ver con ese programa? Bueno, eso no me lo dijo, pero estoy seguro que lo pensó. Sin embargo de estas cosas surgen relaciones, oportunidades, amigos, o nada. Lo importante es no especular con el dar.

Retomemos la historia. Fines de la década del '80, viene Cavallo con la convertibilidad y se instala el uno a uno. Los costos fijos quedaron muy altos, los salarios en dólares eran altos, los servicios en dólares eran muy altos, las tasas de interés eran muy altas, luchábamos contra el nuevo “costo argentino”. Sólo te quedaban dos caminos para diluirlo: uno era pegarte un tiro, el otro crecer en escala. La escala te permitía diluir los costos fijos y nosotros ya sabíamos como crecer sin tener capital. Como para alquilar no necesitas capital, para nosotros fue muy fácil resolver el tema de la competitividad durante la convertibilidad. Había que crecer en escala y pudimos hacerlo rápido. Empezamos a crear este sistema de alquileres de campos, de terciarizar, de asociarse con otros y demás. Lo de asociarte con otro es importante, porque como soy del campo sé que “el ojo del amo engorda el ganado” y no hay nada mejor para trabajar en el campo que el control de los dueños. Como yo no podía ser dueño de todo y estar en todos lados, lo que había que hacer era una red de dueños que fuesen contratistas y socios. Al ser socios también eran dueños de lo que se sembraba y eso fue, de alguna manera, sin tenerlo claro conceptualmente, la creación de este modelo de función en red. Aquí aprendí otra cosa importante: si tenes un conocimiento práctico y lo podes conceptualizar obtenes una serie de beneficios. Primero que lo fijas, pasa a formar parte tuyo; segundo que siendo un conocimiento práctico lo podes modelar, mejorar, revisar. Luego, cuando lo volcas nuevamente a la práctica lo aplicas de una forma innovadora, renovada, y se genera un círculo virtuoso entre acción - concepto - ejecución. Lo interesante es que cuando uno estudia en

realidad está dando comienzo a un proceso. Uno no sale de un MBA o de un postgrado con el conocimiento definido. Inicia un camino que realmente tiene que ser completado con este circuito. Salís con una idea que después hay que poner en práctica y hasta que no lo hacés, no sabés si funciona o no. Hasta ese punto tampoco podés revisarla, mejorarla, hacerla tuya y menos aún generar algo nuevo, renovado para vos.

También me quedó forjado en bronce este hecho de “conceptualizar”. Creo que lo relaciono con el sector académico con el cuál me identifiqué desde hace muchos años. En este sentido contribuí a crear el postgrado de Agro-negocios en la Universidad de Buenos Aires con mi querido amigo fallecido, el negro Ordóñez. Al mismo tiempo, hoy tengo una actividad académica fuerte digamos ya no como docente pero sí participando en Consejo Directivo de la Di Tella, de la Universidad Don Cabral de Brasil y del Teje Monterrey, en México. Trato de vincular la empresa con la academia, nuestro grupo debe tener record de casos escritos; tenemos cuatro casos por Universidad, dos en *Harvard*, que es un honor. El otro día me decía un amigo mientras caminábamos: ¡Pero vos sos un académico, no sos un empresario! No sé dónde empieza y dónde termina cada uno. En realidad el abordaje mío sobre el tema de la empresa siempre fue académico, porque trato de entender la ligación de lo que hago con los conceptos de la economía del conocimiento.

Al principio de la década del '90, con la convertibilidad, nosotros fuimos aprendiendo como crear competitividad junto al *boom* de la agricultura y de la siembra directa. Yo la conocía de mi experiencia en la Universidad, estuve haciendo giras en Estados Unidos, viendo siembra directa a fines de la década del '80; o sea que conocía la tecnología. Implementarla fue bastante fácil. Me uní rápidamente con los locos de *Cape Seed*, la biotecnología y todo lo que pasó después. A fines de la década del '90 empecé a profundizar en el tema de la competitividad. La rentabilidad se iba desgastando; los precios de los granos bajaron y entonces empecé a interesarme por temas de calidad. Yo creía que a la competitividad había que explorarla siendo más eficiente y entonces empezamos a trabajar con los conceptos de calidad de procesos y sistemas de gestión. Fuimos la primera empresa del mundo que certificó el ISO 9001 en el campo y en *commodities*. Hace poco ganamos el premio nacional a la calidad, es un galardón muy importante, el premio más importante que tenemos como empresa. Este tema nos involucró con el sistema de organización, la calidad de la organización. Por eso trabajamos con el diseño, una historia más conceptual de lo que era una organización en red y algunos ejemplos teóricos que hablaban sobre el problema de cómo facilitar que esa organización funcione. Qué conjunto de reglas tenes dentro de la organización que hacen que eso funcione como una red y no como otra cosa, ahí empezamos a trabajar con lo que más adelante llamamos micro institucionalidad, o sea, la institucionalidad aplicada a la organización. ¿Qué es la micro-institucionalidad? Son procesos, políticas, códigos de ética, manuales de resolución de conflictos; algo así como la Constitución Nacional aplicada a la empresa.

Más adelante seguimos profundizando sobre este tipo de organización en red y comenzamos a llevarlo a otros países, inicialmente a Uruguay y ahora, hace tres años, a Brasil. Al movernos de Argentina, se nos presentó toda una serie de nuevos desafíos ligados a otras culturas. La cultura impacta sobre la organización y sobre la competitividad, la cultura en las empresas está definida en la forma en que la empresa trabaja, ese es el verdadero concepto detrás de lo que se denomina cultura empresarial. Vos trabajas de una manera, pero vas a Brasil y los brasileños piensan distinto. Tienen una historia de esclavitud y toleran mucho menos que nosotros algunas cuestiones. Por ejemplo, nosotros somos muy francos, llanos y directos; pero para los brasileños eso es una agresión. Son mucho más políticos, más indirectos; estas cuestiones impactan sobre la empresa. Y estos son los temas a los que más me estoy dedicando, ligados a la cultura organizacional y a cómo crear talentos con nuevas competencias. Obviamente no estamos formados para abordar la situación desde la educación formal, para trabajar en red o para trabajar en empresas globales. Lo tenemos

que aprender en la práctica, en la acción, durante toda la vida y desarrollar determinadas habilidades y actitudes nuevas.

Existen algunas experiencias interesantes para relatar en cuanto al desarrollo de la empresa. Actualmente la compañía está en manos de profesionales, yo soy presidente pero no tengo responsabilidades operativas. La dirigen profesionales de distinto rango y de distinta experiencia. Mis hermanas tampoco están vinculadas operativamente. Algunas pertenecen al directorio, otras no. Mi padre hace 8 años nos donó la empresa a nosotros; ni siquiera es accionista. El 30% de los accionistas son brasileños y también tengo un accionista uruguayo. Es decir que es una empresa del MERCOSUR; tengo entendido que es la única que existe con estas características. ¡Una cosa increíble! Debería haber más empresas con accionistas de todos los países, sin embargo no se da. Hay empresas argentinas en Brasil y muchas brasileñas en Argentina pero ninguna con accionistas de todos los países.

Otra cuestión que me interesa es vincular la competitividad con la responsabilidad social. Pensar en cómo se relaciona la empresa con la sociedad; ahí también tenemos bastante trabajo hecho. La empresa históricamente era un espacio de límites definidos, es decir, estaba en claro lo que era empresa y lo que no era empresa. Siempre me acuerdo que mi viejo decía “mientras estoy en la empresa trabajo”. Era un ambiente físico bien definido: entro a la oficina a trabajar y salgo de la oficina para dejar de trabajar. Bueno, hoy con la tecnología eso no es así. Vos haces cosas particulares a la hora del trabajo pero te vas a tu casa y seguís “laburando”, te vas al baño y seguís “laburando”, a lo mejor estás en un bar y seguís trabajando. Es decir, no existe un límite físico ni temporal en el mundo del trabajo. Eso hace que la gente en general trabaje más; más pero más tranquila; cuando queremos, no cuando otros quieren sino cuando nosotros queremos. Es un proceso que se ha dado por el salto tecnológico y por el hecho de que las empresas son cada día más conocimiento-intensivas. Al mismo tiempo, ese conocimiento no resulta *in company*, tienen que terciarizar en proveedores de servicios. Mi abuelo hacía todo, sembraba, cosechaba, iba al banco, cobraba, pagaba. Hoy un productor tiene un asesor financiero, un asesor contable, un asesor técnico; o sea, tipos que te dan servicios. La empresa requiere de proveedores y de clientes y resulta muy difícil de determinar si los proveedores o clientes son o no parte de tu empresa. No puedes construir una empresa competitiva si tus proveedores o tus clientes no son buenos. Si tus clientes se funden finalmente te quedas solo y tenes que cerrar. Con todo esto recalco que el espacio que antes se mostraba con un límite bien claro de lo que era empresa hoy es difuso. Entran a jugar clientes, proveedores y, finalmente, está la sociedad. Ámbito en donde, en última instancia, se ubica a los futuros clientes, proveedores y talentos que van a trabajar en tu empresa. Por consiguiente, el espacio de la sociedad empieza a ser un espacio de interés para la empresa, no es neutro lo que le pasa a la sociedad. Cuando vos pensás que tu empresa tiene que ser competitiva y que esa competitividad debe ser sustentable en el tiempo, entonces surge un interés cada día más creciente de la empresa y de los empresarios por involucrarse en los temas sociales. Lo que hay que entender es que no es por caridad, es por conveniencia. Si nosotros pensamos que las responsabilidades sociales se vinculan con la caridad estamos en el horno. Eso no es sustentable ¡No! Que haya caridad está bien, pero el concepto central es crear ecosistemas integrados donde participen los clientes, los proveedores, los accionistas, los talentos; lo que se denomina *multi-stakeholder*, o sea, múltiples grupos de interés involucrados en la competitividad de la empresa. Los objetivos o la visión de las empresas en realidad deberían satisfacer las necesidades no sólo de los accionistas, sino también de los talentos, de los clientes, de los proveedores y de la sociedad en su conjunto.

Pregunta de uno de los participantes: - ¿Podrás contar un poquito más sobre la primera empresa MERCOSUR? ¿Como se integra, por ejemplo, el Directorio? ¿Cómo funciona con representantes de Brasil, Uruguay y Argentina?

El Directorio se compone por tres brasileños, un uruguayo y seis argentinos. Nos reunimos cada dos o tres meses y hacemos el seguimiento de las operaciones, un debate estratégico y se toman las grandes decisiones. Una vez definidos los lineamientos la cuestión pasa al *Management*, a los CEOs de la compañía. Ellos son los que ejecutan las decisiones.

Pregunta de uno de los participantes: - ¿Y tienen sede en Brasil?

Una sede en Brasil, una en Argentina y una en Uruguay. La empresa anualmente arma el presupuesto, lo aprueba y cada tres meses estudia los desvíos. En el medio haces revisiones estratégicas que alimentan el nuevo presupuesto del año siguiente y también haces un seguimiento de gestión a través de indicadores mensuales. Existe como un *set* de indicadores que permite que vos vayas midiendo si la empresa funciona o no.

Pregunta de uno de los participantes: - ¿Que cantidad de tierra tienen en producción en este momento?

280 mil hectáreas.

Pregunta de uno de los participantes: - ¿Entre los tres países?

Así es, entre los tres países. Originamos unas 3 millones de toneladas de grano y empleamos a unas mil personas en forma directa. Tenemos una facturación de mil millones de dólares por año.

Pregunta de uno de los participantes: - ¿Qué bibliografía nos puedes recomendar sobre redes empresarias?

Hay varias cosas que puedo sugerirles. Desde el punto de vista de entender la sociedad, digamos, cómo funciona la sociedad en red, el autor que recomiendo es Manuel Castells. Es un sociólogo Catalán que vive en Berlín y que cada tanto viene a la Argentina. Tiene un libro que es clásico. Son tres tomos, si llegas a leer los tres “sos Mandraque”, pero son muy interesantes. Trata fundamentalmente sobre la era de la información. Lo interesante de Castells es que te permite entender porqué aparecen los indignados, porqué los cacerolazos, porqué Al Qaeda, porqué el mundo funciona de esta manera, cómo se crea la competitividad, la globalización. Plantea una hipótesis de que todos los hechos ocurren de forma ligada, que tienen una explicación vinculada con el funcionamiento en red de la sociedad.

Pregunta de uno de los participantes: - ¿Es sociólogo?

Sí, es sociólogo. Es decir, hace un enfoque sociológico sobre el tema de las redes que se separa de lo empresarial.

También hay un libro interesante que les sugiero sobre cómo funcionan las personas en red. Se llama “Pensamiento en Red”, de una psicóloga que se llama Sonia Abadi. Tiene un sitio en Internet, www.pensamientoenred.com.ar que pueden visitar.

Hay un tipo que es extraordinario en empresas que se llama Karl Weick. Hoy es el más moderno en el tema empresarial y ha hecho estudios extraordinarios. Con eso tenes para empezar y divertirte.

Pregunta de uno de los participantes: - Sos especialista en el tema de conservación de suelo y has mencionado tu inquietud social. Considerando la responsabilidad social empresaria y viendo a la sociedad como un lugar de interés de la empresa, siendo productor agropecuario de magnitud, ¿Como ves el tema de todo el debate ambiental que hay actualmente? ¿Como ves el desafío con respecto a que el sector productivo rural, el sector productivo primario, pueda convertirse en un

actor importante para conservar el suelo? No solamente conservar el agua, que es algo que ha entrado en los últimos 10 años, sino respecto a la conservación del suelo.

Mira, la sustentabilidad del sistema agrícola con siembra directa ya está probada con bastante claridad, digamos que es un sistema donde el suelo con el uso se mejora

Pregunta de uno de los participantes: - El suelo, ¿Pero la biodiversidad también?

La biodiversidad también aumenta. Ahora te voy a explicar porqué. En primer lugar existe un debate y el debate probablemente va a seguir. Hay mucha gente que tiene miedo digamos del proceso. Yo creo que la siembra directa es algo que resolvió más de un problema, no sé. Cuando daba clases de manejo y conservación de suelos, el problema nuestro era la erosión, la degradación, los vientos, las aguas y la cuenca del Carcarañá. Es increíble como la siembra directa solucionó esos problemas. En ese marco ha generado mejoras, eso está bastante medido. Por supuesto que la biotecnología y los transgénicos ayudan, pero no son necesarios sí o sí. Facilitan, crean sistemas más complejos.

En cuanto a la biodiversidad el problema es lo que cada uno entiende al respecto. Biodiversidad significa que haya diferentes cultivos, plantas de distintas especies. Pero la principal fuente de biodiversidad es el suelo, en el suelo es donde está la mayor densidad y diversidad de organismos vivos. Si vos a la biodiversidad la pensas por genes por metro cuadrado, es en el suelo donde encontras esos genes. Te voy a contar un ejemplo que tenemos acá en Ceres, en el INDEAR. Nosotros tenemos un aparato que mide los genomas, fue comprado junto con el CONICET justamente para hacer la genómica de los suelos. Medimos la densidad de genes y la calidad de genes que hay en los suelos. Uno de los primeros trabajos que hicimos fue determinar qué pasa en un suelo en agricultura durante 20 años. Comparamos una explotación con siembra directa, una convencional y un suelo virgen. Los resultados fueron que la mayor biodiversidad (número de organismos diversos y densidad de esos organismos) se daba en la explotación con siembra directa. Lo que nosotros siempre pensamos es que en un suelo virgen había más biodiversidad. Aparentemente el hecho de que vos implantes con siembra directa genera una dinámica en el ecosistema que hace que se reproduzcan más los microorganismos existentes y que aparezcan otros microorganismos nuevos. En un suelo estable, virgen, siempre coexisten los mismos microorganismos. Lo digo a modo de primer disparador para que reflexionemos un poco sobre esto de la biodiversidad. La segunda cuestión que tendríamos que tener en cuenta es para qué interesa la biodiversidad. En principio interesa porque los seres humanos podemos hacer un uso de esa diversidad a nivel social, para generar alimentos y medicamentos nuevos, hacer reparaciones ambientales, bio-remediación, etc. Pero lo que hay que saber es que un mayor grado de biodiversidad, más genes, se logra en los laboratorios, no está en el campo. Son los laboratorios donde los genes pueden pasar a ser útiles para la sociedad. Claro que inicialmente hace falta recopilarlos. Yo tengo un amigo en Boston, por ejemplo, que pesca genes en el mar y los lleva al laboratorio. Existen algas que fotosintetizan a 50 metros de profundidad con muy poca luz, él recoge esos genes eficientes en la transformación de sol y luego pueden ser colocados en una planta. Ahora está creando una *super* plata y, por ende, aumentando la biodiversidad.

Pregunta de uno de los participantes: - ¿O sea que la biodiversidad viene de la mano de la biotecnología?

Si, claro. Bueno, en realidad no “viene de la mano”. Lo que sucede es que la biotecnología te permite dar un fin social a la biodiversidad.

Pregunta de uno de los participantes: - ¿Genera una dinámica en el suelo distinta de la “estabilidad”?

¿No te convencí?

Pregunta de uno de los participantes: - Él apunta al problema del monocultivo.

El monocultivo es un problema, estamos de acuerdo. Lo que pasa es que en la Argentina la carga impositiva hace que todo sea soja. Pero dejame que te diga una cosa más. La globalización permite que vos accedas, por ejemplo, a comprar papa andina. Antes no había comercio para la papa andina, ahora hay un mercado. Entonces hay un aumento de producción, o sea, la globalización actúa activando mayor cantidad de culturas locales. Después está el tema de la concentración. En general cuando uno evalúa un negocio piensa en la cadena de valor y dentro de ella en segmentos y eslabones; algunos más concentrados, otros menos concentrados. Nuestra empresa basa su competitividad en un modelo de negocio integrado; hacemos producción, servicios e industria. Además adaptamos el modelo a distintas geografías y nuestra única protección contra los competidores es ser más rápido que ellos, innovar permanentemente. La competitividad se forma por sucesivas capas de diferenciación, uno por lo general va creando mientras sus competidores lo estudian, es un problema de tasa de innovación.

Pregunta de uno de los participantes: - ¿Existen algunos otros emprendimientos como el tuyo en Argentina?

Sí, por supuesto. Hay muchos emprendimientos como el mío, por ahí no tan sofisticados conceptualmente. Pero hay muchos tipos que trabajan así, sobre todo en el campo, en las empresas de tecnología, *en software*, en algunas industrias, etc. Pero ¡Paciencia! Amigos de la generación Y, tengan paciencia. Si no hubo resultados en los primeros dos minutos se van. Yo creo que la paciencia es fundamental, a mí me llevó 30 años. A lo mejor se podía resolver en 3, no lo sé. De hecho hay muchas empresas con directivos jóvenes que han tenido éxito rápidamente. Pero el tema es saber darle su lugar a las cosas.

Pregunta de uno de los participantes: - ¿Podrías explicar un poco el funcionamiento concreto de estas redes y como se fueron armando?

Tocamos un tema más terrenal. Como les dije, yo soy de Carlos Casares y empecé a sembrar en campos inundados. En un determinado momento no me alcanzaba la maquinaria, entonces salí a buscar a contratistas de la zona que estuvieran fundidos por la inundación y les decía: che, ¿No querés sembrar a medias? Había mucha gente que quería, o sea, había una necesidad del mercado. Después apareció una oportunidad con un tipo en Pegujó, otra en Saladero, y así se fueron sumando; eran jóvenes, algunos eran ingenieros agrónomos que tenían equipos. Entonces empezamos a sembrar a porcentaje el campo de “fulano”, el campo de “mengano”. Era un negocio que ya se hacía tradicionalmente pero ahora estaba la siembra directa. El *bonus* era que muchos no querían correr el riesgo de arrancar con la siembra directa solos, no sabían bien como usarla; entonces nos asociábamos y sembrábamos un año, luego hacíamos un contrato de tres años y así es precisamente como se va formando un sistema de red. Integración de distintos socios de distintas áreas. Luego aparecen nuevos niveles de relaciones. Ibas a sembrar a Pegujó y resulta que había un tipo que tenía vocación comercial y decía: che, ¿Si a la producción que sacamos en esos campos en sociedad la juntamos con otros y vendemos todos juntos? Bueno, vamos, vamos a media con las comisiones que se generen sobre los resultados. En ese punto tenés una red de producción con socios contratistas y una red comercial con socios comerciales. ¡Multipliquen esa dinámica por 20 años de “laburo”!.

Pregunta de uno de los participantes: - Hoy ¿Cuántos agentes forman parte de la red?

Existen un total de 4 mil productores activos pero no todos trabajan en el mismo nivel de integración con nosotros. Hay clientes que tienen una relación transaccional con la red y hay otros que son nuestros socios, sembramos juntos. Inclusive tenemos un modelo que se llama siembras asociadas: además de nuestras 300 mil hectáreas sembramos 100 mil asociados con otros productores. Es muy interesante porque durante la crisis los sistemas asociativos actúan como un factor anticíclico. Se protege a muchos de los eslabones que estando solos podrían fundirse. Después de la recesión vinieron dos años favorables y aunque los agentes más vulnerables podían trabajar bien sin asociarse, prefieren sembrar en sociedad. ¿Porque? Porque los beneficios en materia de gestión del riesgo, cobertura de precios, tipo de cambio, seguros climáticos, etc. son evidentes. ¡Si lo negociamos entre todos es mucho mejor!

El 80% son pequeños, los grandes en general son pequeños que crecieron con nosotros. Había una chica que trabajaba en la empresa que cuando nos atacaban en la época de la crisis del campo, había puesto como eslogan que “nosotros hacemos grandes a los chicos”. Y tenía razón, la mayoría de los chicos suelen formar parte de los *pooles* de siembra. Ella decía, nosotros no somos un *pool*, somos algo peor, somos la madre de los *pooles*. Porque nosotros los alimentamos, los hacemos crecer, los regamos, los hacemos transnacionales. Pero la realidad es que lo más importante no es el tamaño sino el potencial para sumarse a la red.

Pregunta de uno de los participantes: - ¿En que momento consideró oportuno incluir a la biotecnología como herramienta para insertar en la red?

La biotecnología aplicada al trabajo en red permite la conectividad entre la gente y aumenta el tamaño de negocios porque te permite innovar con productos. Se han expandido los límites. El siglo XXI es el siglo de la genética y de los negocios vinculados con la genética. En los alimentos todavía no lo vemos porque hay muchas restricciones. Hay más dificultades para probar, pero en las ciencias de la vida o la medicina es impresionante.

Pregunta de uno de los participantes: - Pensaba en el concepto de ordenamiento territorial, de cómo usamos el territorio en la Argentina. Estamos acostumbrados a planificar en las ciudades pero cuando vas al campo ves que la planificación es anárquica. ¿Qué pensás sobre este tema?

Yo creo que en el campo hay un compromiso, estamos hablando en general. El campo representa a más de 100 mil productores y debe haber más o menos 50 mil opiniones distintas. De todas formas yo creo que el ordenamiento territorial es algo que venimos requiriendo desde hace mucho tiempo. Por suerte, si vos vas a los congresos el tema del ordenamiento territorial está presente. A mi me parece que se avanzó bastante, se avanzó a los garrotazos pero se avanzó bastante. Quizás sea la hora de generar algo más creativo, más constructivo; totalmente de acuerdo.

Ingeniero Gustavo Grobocopatel
Presidente del Grupo Los Grobos