

TECNOLOGÍA
UN PORTAL PARA
LA INNOVACIÓN
ARGENTINA

RR.HH.
PYMES QUE SIGUEN
TOMANDO GENTE

+ DOSSIER
Viejos bodegones que
nunca pasan de moda

pymes

Cultura emprendedora
SEPTIEMBRE 2016



ANDREA GROBOCOPATEL

**“Me costó
hacerme
un lugar”**

Con un perfil más bajo que su hermano Gustavo, durante 20 años dirigió las finanzas de Los Grobo, un emprendimiento rural mediano que se transformó en sinónimo de *pool sojero*.

#150 PRECIO EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES Y CABA: \$ 50.00. REARGU ENVIÓ AL INTERIOR: \$ 2





ANDREA GROBOCOPATEL

“Soy fundadora de Los Grobo”

Fue el cerebro financiero de una pyme agropecuaria que hoy es sinónimo de “pool” sojero. Alejada del gerenciamiento cotidiano, se dedica a su fundación y a dar charlas para emprendedoras. POR **STELLA BIN**

Asegura que siempre está haciendo por lo menos dos cosas a la vez y es muy perseverante, algo que suscriben sus hermanas, sus colaboradores, sus amigos. Durante las casi dos horas que duró la entrevista, minutos contestados preguntas o posaba para las fotos, Andrea Grobocopatel aprovechó para estar con su esposo —a quien no iba a ver por algunos días— y darle participación en las requinitas, celar sus mails y chequear su mail. Es dueña de una figura elegante, un trato amable, alegre, muy femenino y firme a la vez.

Le vamos a la oficina que Los Grobo tiene en Buenos Aires, en el edificio que fue de la Bolsa de Cereales, con el objetivo de hablar sobre su vida actual, donde su rol como empresaria e impulsora de las mujeres en los negocios se entrecruza con

el de primera dama. Su esposo, Walter Torchio, es desde 2009 el intendente del partido de Carlos Casares, ubicado en el oeste bonaerense, al borde la Ruta 5. Salvo sus años universitarios, Andrea siempre vivió allí.

Junto a su padre, Adolfo, y su hermano, Gustavo Grobocopatel –hoy presidente de la compañía–, crearon el Grupo Los Grobo, que comenzó a mediados de los años 80 como un emprendimiento agropecuario ambicioso, pero modesto, hasta transformarse en sinónimo de lo que se conoce como "pool" de soja.

Durante las dos décadas iniciales, el rol de Andrea fue clave: hizo de todo, como en todo emprendimiento familiar, pero además fue específicamente la encargada de orientar al grupo en el terreno financiero. Ahora, a 32 años de los comienzos, está alejada de su rol como gerente y conserva una silla en el directorio de la empresa. Y ocupa sus días entre la Fundación FLOA, desde donde apunta al crecimiento de las mujeres en la dirección de empresas, hasta tareas específicas como el Fondo de Garantías Recíprocas, encargado de otorgar avales a empresas chicas y medianas.

–¿Cómo comenzaron?

–Empezamos en 1984, produciendo en las 4.000 hectáreas de campo que tenía la familia. La empresa se llamó Los Grobo Agropecuaria. La iniciamos cuando mi padre decidió separarse de su hermano, para darnos espacio a nosotros en la empresa. Gustavo se había recibido de Ingeniero Agrónomo y yo de Economista. Tanto mi papá como mi mamá siempre fueron muy abiertos, de hacer sucesiones tempranas, de darnos mucho lugar. Cosa que no es normal en las empresas familiares.

DISTANCIA

Ese proceso tuvo un costo. Cuando Adolfo Grobocopatel y su hermano Jorge disolvieron su sociedad, comenzaron a competir, y, en un pueblo pequeño, eso hizo que las familias se fueran alejando. "La distancia que se interpuso entre nosotros y mis primos no me agradó en absoluto. Cuando nos asociamos con mi hermano y mis hermanas pusimos especial cuidado en que los conflictos laborales no interfirieran en los vínculos familiares. Hoy, nuestros 14 hijos, que tienen entre 26 y 12 años, comparten mucho. Y nosotros, con nuestros primos, también nos llevamos fantástico".

Cuando comenzaron con la empresa, Andrea tenía 21 años. Había hecho muy rápido su carrera universitaria –es licenciada en Economía, de la UBA– porque quería volverse al pueblo. Sostiene que siempre le gustó el campo, la empresa familiar.



"Cuando comenzamos, mi hermano Gustavo era el que sabía de campo, junto con mi padre. Pero yo era la que sabía de contabilidad y finanzas".

Cuando se incorporó a la firma, estaban su padre, su hermano y dos personas más.

Empezaron con producción agrícola, "que era lo que más le gustaba a Gustavo, y algo de comercialización, que era lo que le gustaba a mi papá", detalla. Ella se sumó para atender, en principio, las tareas administrativas y financieras. Pero, como en cualquier pyme, cuenta que al principio corría mucho y hacía de todo: liquidar sueldos, ir al banco, contabilizar, atender el teléfono, atender a los clientes. Después de 10 años, durante los cuales Los Grobo se habían hecho fuertes en cultivos de girasol y trigo, comenzaron a reemplazar el girasol por la soja. Un cambio que terminaría catapultando a la empresa como la firma líder en el sector.

Esa primera década de vida de la compañía coincide, también, con el armado de la familia de Andrea con Torchio y la llegada de su primera hija, que nació con muchos problemas de salud. En total, tienen cuatro hijos.

A mediados de los años 90, Los Grobo comenzaron a expandirse a Uruguay y Paraguay. Y eso a Andrea le implicaba viajar mucho más. "Éramos innovadores, tratábamos de hacer mucho en temas de tecnología, en temas productivos, en temas de organización; certificamos las normas ISO en 2001. Y nos dimos cuenta de que si no nos organizábamos de otra manera, limitábamos el crecimiento", explica. Comenzaron a contratar directores externos y conformando el Grupo Los Grobo.

–¿Cómo fue ese proceso?

–Mi padre había ido preparando las empresas de forma tal que, si hubiéramos querido separarnos, cada uno pudiera irse con su propia empresa y su propio campo. En vez de eso, decidimos que lo que queríamos era constituir una gran empresa, de modo que durante el período entre 2001 y 2002, nos reelegimos como socios.

–¿Y qué cambió?

–Redactamos un protocolo donde acordamos bajo qué condiciones íbamos a ser socios. Estos fueron los primeros pasos para armar un directorio profesional. En 2003, incorporamos tres directores externos para profesionalizar las relaciones. Naturalmente, uno se comunicó como hermana, hermano o padre, no con el CEO o el presidente de una compañía. Incorporamos a estos directores, para profesionalizar no sólo la empresa sino nuestras relaciones.

"Si hubiéramos querido, cada uno podía irse con su propia empresa. En vez de eso, redactamos un protocolo familiar y nos reelegimos como socios."

—Y añadieron asambleas familiares...

—A partir de ahí, empezamos a hacer las asambleas familiares, donde iban todas las familias. Les contábamos a nuestros cónyuges e hijos hacia dónde íbamos, qué hacíamos, qué había pasado durante el año. A los chicos les gustaba saber. De hecho, al día de hoy, nos siguen pudiendo reuniones, que les contemos hacia dónde va la empresa.

Torchio, que participó en buena parte de la entrevista, cuenta que era una mezcla entre asambleas de accionistas y encuentro familiar. Comenzaban un sábado a la mañana con la reunión "dura", donde se hablaba del negocio, y seguía con un almuerzo en familia. "Lo hicimos durante varios años, en el campo de mis viejos, o en otra estancia, o en algún hotel".

Para entonces, Los Grobo se encaminaban hacia las dos décadas como empresa. "Cuando cambiamos la estructura, también definimos qué quería hacer cada uno y quién estaba mejor capacitado para ocupar cada rol. Hasta un determinado momento, no nos habíamos podido ni siquiera preguntar qué era lo que queríamos hacer—agrega Andrea—. Hubo tres pasos en la profesionalización de la empresa. El primero fue cuando empezamos a ponerlos el sombrero de gerentes y tener gente a cargo. Luego, cuando incorporamos directores externos. Y, finalmente, cuando elegimos incorporar socios externos."

—Hoy, ¿la familia sigue teniendo el control? —La familia tiene la mayoría accionaria, pero a nivel gerencial, es una empresa totalmente profesional, no estamos en la operación. Gustavo es el presidente y yo la vicepresidenta, pero no somos ejecutivos. Por un lado, porque queremos disfrutar a la empresa desde otro lugar. Pero también porque para los que no son familiares, a veces condiciona tener a un familiar sentado al lado, en tu mesa de gerentes. Por eso, yo armé mi sucesión temprana. En 2005, cuando tenía 40 años, busqué un director de finanzas para que me sucediera, alguien que se ocupara de estar detrás de los bancos. Eso me permitió viajar más a Paraguay y Uruguay, y presidir la empresa que creamos en Paraguay.



ALDO DURAZO

"Mi esposo, el intendente"

En un momento de la entrevista se le preguntó el marido de Andrea, Walter Torchio, que es intendente desde 2009 de Carlos Casares (PS) y pasó a salirlo antes de volver a su ciudad. "Me voy encantado y cuando recién nuestra hija mayor, con problemas de salud, tuvo que buscar más ingresos. Mi sueldo. Así fue, que en ese momento era hijo de Los Grobo, me ofreció empezar a trabajar con ellos. Era medio día en la empresa y medio día en mi academia. Después, en la empresa nos ocupaban a alguien que se ocupara de la logística en la planta de silos y pasó a trabajar mucho más tiempo en Los Grobo que en mi academia. Donado a eso, a mediados de los '90, abrí una estación de servicio con un socio. Cuando esa estación de servicio comenzó a funcionar bien, ya habían llegado más hijos y decidí salirme de Los Grobo", cuenta.

En aquellos años, Los Grobo se estaban expandiendo a Uruguay y Paraguay, y Andrea viajaba mucho más. "De haberme quedado yo en la empresa, a cargo del área logística, hubiera tenido que dedicar mucho más tiempo a mi esposa. Decidimos que ella siguiera en la empresa, ya que la suya era una tarea indispensable para la compañía. Y yo me dedicaba más a temas personales, para disponer más libremente del tiempo y acompañar a la familia que estábamos armando. Ya no volví a vincularme con Los Grobo más que como asesor en algunas cuestiones técnicas, legales", agrega Torchio. En su libro *Passio* por hacer Gránica, Andrea destaca "la suerte" que tuvo al contar con un compañero que nunca la dejó. "Siempre buscamos la vuelta para que yo pudiera desarrollar mi profesionalismo". Torchio asiente, mientras toma mate y chequea su celular. Y añade: "Andrea fue una de las pocas fundadoras de Los Grobo. Pero también sus ciertos entes cuestionados como los embarazos, en los que el hombre le juega mucho más libre, mientras que la mujer es la que tiene que ponerle el coraje".

MAYORÍA DE EDAD

En aquel momento, entrando en la tercera década, también armaron una Sociedad de Garantías Recíprocas (SGR) y ahí es donde Andrea Grobocopatel profundiza su injerencia en la pata financiera y de ayuda a las pymes, dentro del Grupo Los Grobo. Hoy, la SGR de Los Grobo es la única empresa que aún preside. "Me gusta porque es un lugar donde impongo mi cultura, armo más equipos y resino dos cosas que a mí me gustan, las finanzas y cómo apalancar a las pymes para que puedan crecer", cuenta.

—¿A qué tipo de pymes apalancan?

—A algunas de sectores vinculados con el agro, pero muchas otras que no. Hay comercios, textiles, la cooperativa La Juanita. Es un lugar donde le abrimos la puerta a las pymes y las ayudamos a crecer, a que puedan conseguir financiamiento acorde a su negocio.

—Desde un comienzo, te hiciste cargo de un área estratégica como era la financiera, dentro de la empresa. ¿Cuál fue tu experiencia?

—En esa instancia, yo no me di cuenta de que había un problema para la mujer, trabajaba a la par de los hombres y nunca percibí que por ser mujer tuviera más o menos lugar. Pero me empecé a dar cuenta de que el estilo de liderazgo era diferente. Que yo tomaba decisiones de una manera, y mi hermano y mi padre las tomaban de otra manera. Pero esto lo conceptualicé después de muchos años. Recién hacia 2009, cuando empecé a venir a Buenos Aires a dar charlas o me invitan a almuerzos de mujeres y empecé a contar y a conceptualizar lo viviente que me doy cuenta de que yo tenía inconvenientes en algunos aspectos.

—¿Qué lugar te atribuis en la historia de Los Grobo?

—Yo siento que fundé Los Grobo junto con mi padre y mi hermano, pero no fui protagonista durante muchos años. Tenía una familia y una hija con discapacidades, que muchas veces nos significó estar un mes afuera. También tuvimos mellizos y en algunos embarazos necesité hacer reposo por meses. Teníamos 25 y 27 años, y entre la empresa y los chicos corríamos todo el día. Además, vivíamos de los sueldos. No nos manejábamos como dueños. Pero, sí, yo me siento fundadora de Los Grobo y los que estuvieron ahí también creo que lo sienten así. Ésos fueron años de mucho crecimiento y el que andaba más en la apertura de sucursales era Gustavo, yo estaba más en la oficina. En esa etapa, los que más viajaban eran mi papá y mi hermano.

Pero si bien su padre y su hermano aparecían abriendo negocios, ella era el cerebro del entramado contable y financiero, que tuvo que desarrollarse desde cero. Mientras, iban llegando sus hijos. "Gustavo sabía de campo. Yo, de contabilidad y finanzas", describe.

—En esa época, la reinversión se destinaba a comprar más campo...

—Sí, después vino el negocio de sembrar alquilando campos y aumentar la capacidad de acopio. En los primeros años, la planta de silo era pequeñísima. Después, durante los años que estuvimos todos trabajando, Walter y mis cuñados, crecimos exponencialmente y fuimos montando plantas de silo en Carlos Casares, Magdalena, Pehuajó. Ahí ya sí era decidir si con las ganancias se compraba campo o silos.

—Cuando comenzaron había varios competidores en Carlos Casares. ¿Qué particularidades de Los Grobo hicieron que crecieran tanto, se diferenciaron tanto de los demás?

"Fundé Los Grobo junto a mi padre y mi hermano Gustavo, pero no fui protagonista durante muchos años. Tenía una familia y corría todo el día."

—Varias cosas. Yo creo que por un lado nosotros empezamos a diversificarnos en otras zonas geográficas, incorporamos tecnología, innovamos permanentemente, agregamos otro tipo de actividades, compramos molinos harineros, nos integramos más en la cadena de agonegocios. Es decir, la diversificación geográfica, la integración en otras actividades, la profesionalización o prácticas de gobierno corporativo, el trabajo en la calidad, siempre preocupándonos por certificar normas, por ver cómo hacer para presentarnos en el Premio Nacional a la Calidad.

Torchio acota que otra clave fue siempre querer ir por más. "Es cierto", asiente Andrea. "Recuerdo historias de cuando mi papá nos reunía y nos decía, ratificando esa idea de que el agro siempre crece que son años malos, que nos iba a ir mal y que había que prepararse porque la cosecha no iba a ser buena. Todos los años, lo mismo. En verdad, yo creo que era una forma de desafiarlos, de preguntarnos si íbamos a ir por más o nos quedábamos acá. Y nosotros, que teníamos 25 o 30 años, queríamos seguir. Y más si tenías a tu viejo al lado, que si bien te criticaba, también te marcaba el camino, te acompañaba. Fue un mix interesante entre jóvenes innovadores y el viejo sabio, provocándonos".

DISTINTAS VOCES

En su libro, Andrea cuenta que su padre soñaba con ser estanciero, cuando eso significaba tener 10.000 hectáreas de campo o más. Era un formato tradicional de hacer negocios agropecuarios, invirtiendo en la compra de tierras. Pero ella y su hermano proponían la inversión en tecnología, en gestión. Diferentes visiones, que tuvieron que aprender a compatibilizar.

"Siempre había ese tipo de tensiones, comprar campo o armar empresas, ser locales o globales. Nunca dejamos de exponer puntos de vista distintos. Por eso trabajo tanto el tema de la mujer, el rol de la diversidad en las organizaciones, porque creo que las organizaciones, en la medida que puedan discutir las ideas, van a tener en cuenta más puntos de vista, que ayudan a construir deci-

ELLA Y SU PADRE



"Aprender de los errores y de las dificultades, siempre que no cuesten mucho dinero". Es la primera de las frases sobre gerenciamiento que Andrea Grebocopaté rescata de su padre, Adolfo.

"El que no cuida lo poco, tampoco cuida lo mucho". Agrega Andrea: "Razón por la cual nos hacía contar las monedas".

"Mejor hablar bien de uno mismo que mal de los demás". Andrea: "Mi padre nos enseñó a no criticar; pero él se sentía muy orgulloso de lo que hacía".

"Por donde hay intereses, hay que pasar". Andrea recuerda que siendo chicos, tras una cena o volviendo de un viaje, sin importar la hora que fuera, pasaban por alguna planta de silos, o por la oficina para ver cómo estaba todo.

"Los problemas son lo primero que hay que enfrentar, así te los sacás de encima". No prendió en su hija: "Fue lo que menos pude aprender y poner en práctica".

"La familia tiene que dar el ejemplo". Un consejo en la misma línea de ocuparse del negocio en forma personal. "Para mi padre, los gerentes, si eran de la familia, tenían que ser los mejores. No estaban en la empresa por ser familiares, sino porque tenían valor para agregar".

"El que tiene tienda que la atienda. Y si no, que la venda". Un estímulo a ocuparse de manera personal de las cosas: "Quería que estuviéramos al frente, que nos ocupáramos seriamente del negocio", dice Andrea.

siones más sustentables en el tiempo. Yo creo que las tensiones creativas fueron un beneficio para Los Grobo", sostiene.

—¿Cuál era tu rol ahí?

—Primero, discutir bastante, poner mi punto de vista. Solíamos tener diferentes criterios y nadie se callaba. Una vez que se tomaba la decisión, uno lideraba y el resto acompañaba. Pero discutíamos, no nos íbamos a dormir tranquilos si no decíamos lo que pensábamos. Y todos dormimos bien.

—¿Fue siempre así? En su libro, ella escribe: "Primero fue papá quien tenía la última palabra, luego fue mi hermano. Más de una vez, tuve que acompañar sin estar completamente de acuerdo con el estilo de gestión o alguna decisión tomada".

En parte por ese tipo de tensiones, cuando escribieron el primer protocolo familiar, en 2002, contemplaron la posibilidad de que los socios pudieran retirarse en cualquier momento. Eso hace que, ante cada negocio que se proponen llevar adelante, exista la posibilidad de sumarse o irse. Cuando incorporaron a los socios brasileños, por ejemplo, el planteo fue si todos querían permanecer o que la parte que se vendía fuera la de alguno de los socios.

De allí, Andrea recomienda a las pymes que quieren asociarse con alguien que tengan "la puerta de salida" siempre abierta. "Las sociedades, al comienzo, son todas bárbaras, pero siempre tenés que tener una forma de salir de ese vínculo. Nosotros, ya en el primer protocolo acordamos qué iba a suceder si alguno quería vender, cómo íbamos a valorar la empresa, cómo nos íbamos a pagar entre nosotros. Esto es clave para cualquier sociedad, sea o no una pyme".

—Hace algunos años se expandieron a Brasil, ¿sigue vigente el negocio allí?

—Ya no. Nosotros queríamos ir a Brasil desde 2005, pero entendíamos que teníamos que llegar con un socio brasileño y cuando encontramos a ese potencial socio dijo que no quería ser socio sólo en Brasil, sino socio del Grupo Los Grobo. En 2003, en Uruguay, nos asociamos con un uruguayo y en Paraguay, abrimos sin haber conseguido socio local. El socio de Brasil, en cambio, quería alinear intereses: a partir de 2008, tenemos un socio brasileño con casi un 22% de las acciones del Grupo. En Brasil, creamos una compañía, Ceagro, que en 2013 terminamos vendiendo a Mitsubishi.

La empresa

1960. Bernardo Grobocopatel y sus tres hijos –Samuel, Adolfo y Jorge– deben vender las 100 hectáreas propias que tenían, para pagar una deuda con el banco.

1967. Muere Bernardo y sus hijos siguen con la compra y venta de hacienda, cultivando y adquiriendo tierras. Llegan a sumar 4.500 hectáreas.

1979. Dividen las tierras entre los tres hermanos. Adolfo y Jorge deciden seguir trabajando juntos, con compra y venta de hacienda, acopio y comercialización de granos.

1983. Gustavo, hijo de Adolfo, se recibe de ingeniero agrónomo y les propone al padre y al tío introducir cultivos alternativos a los que se venían haciendo, como la soja.

1984. Los hermanos Adolfo y Jorge disuelven la sociedad. Adolfo y su hijo Gustavo se quedan con una sociedad dueña de 4.000 hectáreas, Los Grobo Agropecuaria. Ese mismo año, Andrea se recibe de licenciada en Economía y se suma a la empresa.

1991. El 100% del área sembrada por Los Grobo se hace por siembra directa, una innovación importante.

1994. En pocos años, el área sembrada por Los Grobo pasa de 20.000 a 75.000 hectáreas.



2003. Crean Agronegocios del Plata (ADP), en Uruguay. Llegan a las 100.000 hectáreas sembradas. Incorporan por primera vez socios no familiares.

2004. Inauguran las oficinas del Grupo sobre la Ruta 5. Ese mismo año, comienza a funcionar Los Grobo SGR.

2005. Fundan la empresa Tierra Roja, en Paraguay, y siembran unas 5.000 hectáreas. También crean Avex, una empresa agrícola totalmente integrada, con sede en Río Cuarto, Córdoba.

2006. Adquieren la red de Molinos Cánepa y se efectúa el primer fideicomiso financiero Los Grobo. El Grupo Los Grobo se convierte en un caso de éxito de la Escuela de Negocios de Harvard.

2007. Lanzan su primera obligación negociable.

2008. Entran a Brasil asociados a Vinci Partners. Crecen rápidamente en ese país; se asocian con Ceagro y adquieren Selecta. También compran UPJ, empresa localizada en Tandil.

2012. El Grupo inaugura su Fábrica de Pastas, integrando así toda la cadena del trigo, desde originar la semilla, hasta llevarla procesada y elaborada a la mesa del consumidor.

2013. Adquieren Agrofina, una firma de agroinsumos, y venden Ceagro a Mitsubishi Corporation, que ya había ingresado previamente a la subsidiaria con un 20%.

2016. Lanzan Frontec, una plataforma tecnológica que combina los avances de la ciencia aeroespacial, informática y agronómica.

La Fundación FLOR

Salir del día a día de la empresa le permitió a Andrea Grobocopatel, entre otras cosas, armar y presidir la Fundación Liderazgo y Organizaciones Responsables (FLOR). Allí dedica su tiempo a otro objetivo, que es que las mujeres comencen a tener un rol mucho más preponderante en la Argentina en general, que logren ser mucho más visibles dentro de las empresas, de los flujos corporativos, de los gobiernos. A través de charlas, encuentros, capacitaciones y maratones, entre otras actividades, Liderazgo y Organizaciones Responsables apunta al "empoderamiento" de las mujeres.

"Hoy estamos trabajando el tema de la mujer. Mi ambición es que dentro de algunos años no debamos seguir trabajando en este tema, que el cambio haya sido tan drástico que podamos avanzar en otra temática que me interesa mucho, como es la incorporación de personas con discapacidad en las organizaciones", sostiene Grobocopatel.



La salida de Los Grobo al exterior coincide con la decisión de Adolfo Grobocopatel de donar las acciones de la empresa a sus hijos. En 2005, donó el 90% de las acciones y hacia fines de la década pasada, cuando se asociaron con los brasileños, les donó el porcentaje restante. Los dueños pasaron a ser los cuatro hermanos: Gustavo, Andrea, Gabriela y Matilde. Adolfo se quedó con las primeras hectáreas de campo con las que habían empezado, con toda la ganadería y con la primera oficina propia que tuvo la firma. Su empresa, hoy, se llama Viejo Adolfo.

Andrea rescata la importancia de estos cambios en las empresas familiares. Por eso, a través de la fundación FLOR, da charlas, en distintas partes del mundo, a miembros de las empresas de familia y a pymes que quieren crecer. Ella sostiene que en esas charlas habla sobre gobierno corporativo y empresas de familia, desde su vivencia.

Torchio la interrumpe. "Yo creo que Los Grobo contienen tres historias diferentes. Una es la de Adolfo, otra es la de Gustavo y otra es la de Andrea", afirma. "Adolfo, claramente, es la semilla. Gustavo sería como un gran fertilizador, fue el que más transitó las cuestiones, el primero en ir a Uruguay, a Paraguay. Y Andrea es la visión femenina dentro de la empresa que, a priori, fue muy masculina".

Andrea retoma el hilo. "Sí, pero para que

Gustavo fuera a Uruguay y a Paraguay había quienes, desde acá, seguíamos gestionando las decisiones. También es cierto que hay roles y momentos. Hubo momentos, como en el 2000 o el 2001, en los que estaba más al frente era yo. Todos los sectores son muy de hombres, pero el agro es terrible. El otro día hicimos el lanzamiento de la plataforma Frontec (ver recuadro) y había 150 hombres y 5 mujeres. Y yo pensaba, estos hombres son mortales, si se mueren ellas se tienen que hacer cargo, por qué no las traen. Además, el potencial que se pierde.

—¿Cuántos empleados tiene Los Grobo?

—Casi 1.000.

—¿Cuántas son mujeres?

—Mirá qué pregunta me hacés. Te voy a averiguar.

—¿Y cuántas tienen cargos gerenciales?

—En su momento, éramos 60% de accionistas mujeres: mi padre, mi hermano y tres hermanas. En el directorio, éramos 50% mujeres y, a nivel gerencial, éramos el 30%.

(Unos días después, por mail, nos envió las siguientes estadísticas: hoy, 27% de los empleados del Grupo son mujeres, ocupan el 17% de las gerencias y son un 35% de los mandos medios.)

—Hablás de la gestión de Los Grobo en pasado. ¿No tenés que sentarte a tomar alguna decisión, así sea de urgencia?

—Las tomo, pero a nivel accionista o directora. No me siento con los gerentes, salvo con los de la Sociedad de Garantías Recíprocas. En las otras, mi relación es con el CEO de Los Grobo. Porque si me meto, quedo enganchada y hoy no quiero ser consultada. Entre la fundación, la SGR, los viajes, vivimos en Carlos Casares, no tengo mucho tiempo. Y hoy tengo la libertad de elegir donde quiero estar, tengo ese privilegio. Antes vivíamos del sueldo, hoy tenemos un bienestar que nos permite ocuparnos de otras cuestiones.

—¿Cómo se reparten las acciones de Los Grobo?

—Casi un 22% es del grupo brasileño Vinci. El 78% somos los cuatro hermanos y de eso, aproximadamente, 20% es mío. Después, dentro del grupo tenemos distintas sociedades: Los Grobo Agropecuaria, Agrofina. Los Grobo SGR, UPIJ —que está en Tandil y se dedica al acopio de cereales—, la Fundación Los Grobo y el molino harinero Canepa. Además, quedan unos molinos harineros en Brasil. Y la nueva compañía, Frontec. Las empresas de Paraguay y Uruguay, las vendimos. Nos volvimos más nacionales.

En su libro, Andrea, remarca que para Los Grobo no fue fácil la conformación del Grupo que hoy tienen: "Hubo muchos conflictos, discrepancias,

tuvimos que lograr consensos o decidir por mayoría y, luego, acompañar la decisión que se había tomado y a quien debía ejecutarla".

Una de las diferencias, ejemplifica, fue en el área a su cargo: "Analizábamos otorgar créditos con una mirada financiera, de flujo de caja, de patrimonio. Y no siempre coincidíamos con la posición de los comerciales, área que dependía de Gustavo. Entonces, empezaban las discusiones. Para poder opinar tenés que venir al campo. Es muy difícil entender si te quedás en la oficina", me decían. Y me obligaban a viajar más con ellos. Sin embargo, nunca logré sentar a Gustavo y a su equipo para explicarles cómo funcionaban la administración y las finanzas, y que lo entendieran".

No debe haber sido fácil para Andrea crecer y desarrollarse. Pero lo logró: "Mi padre quería hijos varones, porque consideraba que sólo ellos podrían llevar adelante un emprendimiento agropecuario. Pero mis padres tuvieron un hijo y tres hijas, y ésa era la realidad familiar con la que contábamos". Explica también que siempre tuvo claro el lugar de liderazgo que deseaba obtener. Por eso y para lograrlo "trabajé, demostré que era idónea. Me gané mi lugar".

Tal vez ésa sea la causa por la que un colaborador suyo, escribió en *Pasión por hacer*: "Sé que Andrea es pilar fundamental de sus hermanos. Gustavo es la 'chispa' de Los Grobo, pero Andrea es el 'combustible'". ■