

CAMPEONES DEL MUNDO: GUT, LA AGENCIA
DE PUBLICIDAD QUE GANÓ EN CANNES

ESPECIAL
BEST
EMPLOYERS
SUMMIT

DANIEL GEROLD: “NO HAY INVERSORES
PRIVADOS PORQUE NO HAY CREDIBILIDAD”

Forbes

Arg



“En otros países, al que le va bien lo aplauden, no le tiran piedras”

IGNACIO
BARTOLOMÉ
(36), CEO
DE GDM

N° 122
Agosto 2023
\$3000
Int \$70



UNICORNIO DEL CAMPO

SU PADRE Y CUATRO SOCIOS
CREARON DON MARIO, Y HOY
LIDERA UN GRUPO QUE ABASTECE
AL 45% DE LA SOJA MUNDIAL.
FACTURA US\$ 850 M EN 15 PAÍSES.

• SUMARIO •

SUMARIO 6



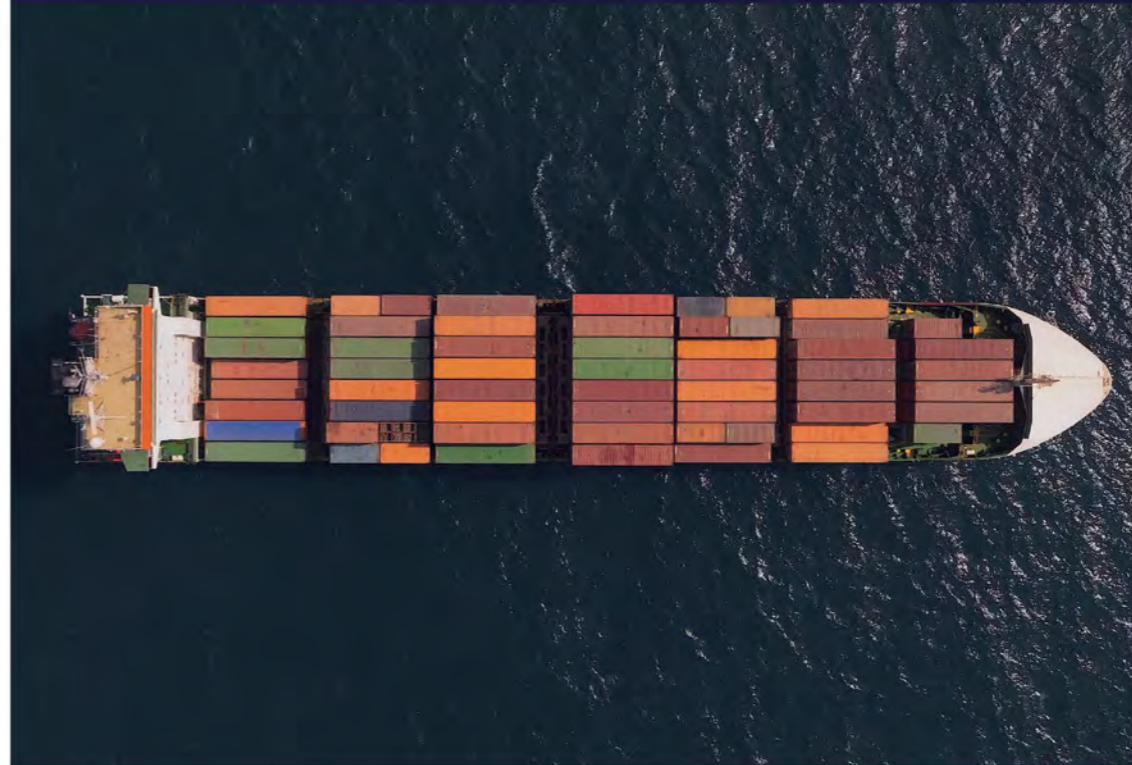
NOTA DE TAPA

76 | Ignacio Bartolomé

Es el CEO de Grupo Don Mario (GDM), la principal proveedora de genética en semillas de soja, que facturará US\$ 850 millones en 2023 e invertirá US\$ 150 millones en I+D. Cómo fue la transición hacia el liderazgo de la empresa fundada por su padre y cuáles son los próximos pasos para profundizar la internacionalización.

Por Florencia Radíci

FOTO: ALEJANDRO BACCARAT



- Mirgor Oficial
- @mirgor.ar
- Grupo Mirgor

IGNACIO BARTOLOMÉ

“Nos estamos diversificando tanto en cultivos como

● ●
POR FLORENCIA RADICI

● ●
FOTOS: ALEJANDRO BACCART

↓

EL CEO DE GRUPO DON MARIO (GDM), LA PRINCIPAL PROVEEDORA DE GENÉTICA EN SEMILLAS DE SOJA, QUE FACTURARÁ US\$ 850 MILLONES E INVERTIRÁ US\$ 150 MILLONES EN I+D EN 2023, HABLA SOBRE LOS PRÓXIMOS PASOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN. CÓMO FUE LA TRANSICIÓN DE LA EMPRESA FUNDADA POR SU PADRE, GERARDO.



El 45% de la soja que se planta en el mundo tiene genética de Grupo Don Mario (GDM). El dato es clave para entender la evolución y el crecimiento de la empresa que fundó Gerardo Bartolomé en Chacabuco hace 41 años

y que hoy lidera Ignacio (36), su hijo. GDM es la principal proveedora de genética en semillas de soja y sus números sorprenden: factura US\$ 850 millones, emplea a 1.500 personas, está presente en más de 15 países y este año va a invertir US\$ 150 millones en Investigación y Desarrollo (I+D).

En la década del 80, cuando la soja era todavía un cultivo nuevo, Gerardo creó Don Mario (hoy GDM) junto a cuatro socios. Su visión: la soja era un cultivo que crecía en la Argentina pero que estaba más desarrollado en EE.UU., donde había condiciones climáticas y de suelo similares. Entonces, ¿por qué no intentar alcanzar rindes similares? Ingeniero agrónomo, se dedicó a investigar y entendió que la clave estaba en la genética y el tipo de variedades utilizadas. Así, trajo las primeras variedades desde EE.UU.

Si bien funcionó al principio, en la siguiente década detectó que a las variedades estadounidenses les faltaban "gadgets" para adaptarse mejor al suelo argentino. Ahí empezó la etapa de mejoramiento para Argentina enfocado en Argentina. Estos avances se tradujeron, por ejemplo, en cosechas más cortas y aumento de la productividad. Los 90 fueron la década del mejoramiento genético, a medida que la soja crecía en superficie cultivada en el país.

El siguiente paso: la internacionalización. Los países elegidos fueron los limítrofes, que compar-

rían suelo y clima. A principios de los 2000 le llegó el turno a Uruguay. Terminando esa década, llegó otro cambio en el modelo de negocio: pasó de la venta directa al productor a hacer mejoramiento genético, licenciándose a las semilleras, y son estas las que les venden a los productores. "Es un negocio más parecido al del software. Fue un cambio muy importante y visionario, porque ayudó a que la compañía pudiera liberar recursos de capital de trabajo para invertirlos en I+D, lo cual mejoró el producto y nos ayudó a crecer", explica Ignacio, CEO de GDM desde hace dos años, cuando reemplazó a su padre en la posición. El siguiente mercado internacional: Brasil, que hoy representa el 65% del negocio.

¿Cómo fue el crecimiento?

Nos instalamos en 2003. Si bien Brasil tenía un área mucho más grande que Argentina, todavía no había explotado. GDM llevó una innovación: cruzar variedades de Argentina, que son templadas, con variedades tropicales brasileñas. Es hacer un cruzamiento de los genes, lo que hizo que sean variedades de muy alta productividad, con un ciclo más corto y mucho potencial de rendimiento. La compañía explotó en crecimiento. Con ese impulso, pudimos empezar a pensar en otro tipo de desarrollo.

Como Estados Unidos...

En 2016 empezamos a comercializar productos e invertir más fuerte en I+D. Hoy estamos en etapa de crecimiento. De hecho, mi posición anterior fue allá, para desarrollar el negocio. No todos los mercados son iguales. Tal vez fuimos con la idea de hacer copy paste del modelo de Argentina: I+D, licenciamiento de genética a terceros, cobro de regalías, reinversión en mejoramiento genético, y no le prestamos tanta atención a la parte comercial. Así que cambiamos la estrategia, adquirimos tres compañías de semilleros multiplicadores y tenemos un negocio por dos vías: uno de licencias y otro de venta en nuestro canal directo al productor. La estrategia de la compañía siempre fue tener foco en el mejoramiento genético vegetal en soja. Nunca nos metimos en biotecnología e integrarnos hacia atrás, en desarrollar nuestros propios eventos biotecnológicos.

¿Cómo funciona?

Desarrollamos la genética, como si fuera el chasis del auto. Hay compañías como Bayer, Corteva, Syngenta o BASF (y nosotros ahora) que desarrollan eventos transgénicos o no transgénicos (GMO o no GMO), que les dan a las variedades ciertas características que se expresan en el fenotipo, en la planta. Muchas al principio eran de tolerancia a herbicidas o insectos y ahora, con una tecnología nueva que se llama gene editing, se abre un mundo nuevo. Tomamos como si fuera el ABS, que sería el evento transgénico de una Bayer, lo insertamos dentro de nuestro germoplasma, nuestro chasis, y vende-



mos ese producto que tiene una parte de propiedad intelectual de Bayer y una parte de propiedad de GDM como un paquete cerrado al semillero multiplicador. Este nos paga a nosotros una regalía de genética y una regalía por la biotecnología a Bayer. El productor paga la bolsa entera y de ahí salen las dos regalías.

Son una empresa del agro, pero el negocio no es plantar...

Somos una compañía de investigación. Si mirás nuestros ratios económicos, somos más parecidos a Microsoft, Google y Facebook que a Los Grobo o MSU.

De las hectáreas de soja plantadas en el país, ¿cuántas usan su tecnología?

Más del 80% tienen algún tipo de tecnología de GDM, sobre todo genética. En el mundo, el 45% de la soja que se planta tiene genética GDM, casi una de cada dos hectáreas. Es por nuestra posición en Sudamérica. La región, sobre todo Brasil, tomó mucha relevancia a nivel mundial en los últimos 10 años. En EE.UU. somos chicos, pero podemos hasta tener un 10% o 15% del mercado.

Carrera

Ignacio Bartolomé trabajó 7 años en Dreyfus. Vivió en Argentina, Uruguay y Estados Unidos. Hace dos años se convirtió en CEO de GDM.

VISIÓN DE FUTURO

¿Cuáles son los próximos pasos?

Mi padre siempre tuvo una pasión enorme por la soja. Logró tanto que el techo nos quedó muy cerca. Esta es una compañía que tiene una cultura de crecimiento, muy emprendedora, y dentro del mundo soja ya estábamos en los principales países del mundo (nos queda un poquito de Europa y Sudáfrica pero ya estamos con negocios, además de arrancar con China, que no es tan relevante a nivel negocio pero sí muy estratégico). Nuestra visión cultural, el ADN y la cultura que mi papá transmitió, es que las cosas son posibles y con esfuerzo se puede crecer. **¿Y a nivel negocio?**

La soja era un poco el único cultivo. Y Brasil tiene tanta relevancia para GDM que están todos los huevos puestos en una misma canasta. Además, hay un montón de capacidad de conocimiento. Con eso en la cabeza, cuando tomé el mando de la compañía, nos reunimos con los líderes y empezamos a pensar si teníamos que ajustar la visión. Por eso tenemos la visión de expandirnos en cultivos extensi-

vos, siempre enfocados en el mejoramiento genético, que tengan respeto de la propiedad intelectual y que ayuden a la sustentabilidad del mundo desde el punto de vista de la provisión de alimentos y combustibles.

¿Cómo lo están haciendo?

Tratando de diversificarnos tanto de la soja como de Latinoamérica. Además, vimos que podíamos empezar a jugar el partido de las biotecnologías, sobre todo a través de la edición génica, una herramienta que te permite hacer una mutación en el ADN de un ser vivo (una planta) dentro de los genes que la planta tiene, no es un transgénico. Es una mutación que podría ocurrir naturalmente, que se “ayuda” a que sea más rápida. Es muy eficiente y, desde el punto de vista regulatorio, no GMO. Eso, sumado a que por el tamaño de la compañía tenemos muchísima información y las tecnologías también avanzaron, permite que hayamos empezado a pensar en desarrollar productos de biotecnología.

¿Cuáles son los proyectos concretos?

Estamos con un proyecto muy grande de maíz en Sudamérica, invirtiendo tanto en Brasil como en Argentina. Compramos una estación en Pernambuco, al norte de Brasil, para hacer cría temprana y aumentar la cantidad de ciclo de maíz. Hicimos inversiones en el laboratorio molecular en Brasil para darle servicio al programa de mejoramiento. Nuestra ambición en Sudamérica es crecer con maíz. En EE.UU. tenemos que consolidar los canales comerciales. Y queremos crecer en girasol en Europa, un producto con un área muy grande e híbrido: el productor no puede no pagarte la propiedad intelectual porque tiene que comprar semillas todos los años.

¿Y la expansión estratégica?

En China venimos testeando productos, pero estamos acelerando el desembarco y haciendo colaboraciones con empresas de allá. China se convirtió en un proveedor de tecnología al mundo, sobre todo en edición génica y genómica. Probablemente sean los más avanzados del mundo. Después, estamos mirando adquisiciones para acelerar el crecimiento.

¿Por qué?

Nuestro negocio es de muy largo plazo, empezamos a invertir hoy en un producto y lo lanzamos dentro de 5 a 7 años. Si arrancás orgánicamente a crecer con girasol en Europa está buenísimo, pero el resultado lo vas a ver dentro de 10 años. Son ciclos muy largos. Como la compañía está en una situación financiera muy buena, estamos tratando de acelerar a través de adquisiciones en territorios y cultivos. El último gran foco es una compañía que armamos en Carolina del Norte, llamada Traitology.

¿Qué hace?

El objetivo es desarrollar una plataforma de gene discovery, identificar genes dentro de la soja que te permitan otorgarle ciertas características deseables para lanzar al mercado. Está separada de GDM, es

un spin off creado de cero, con su propio CEO. Es usar lo que tenemos para descubrir genes, editarlos y lanzar productos al mercado. La herramienta de la edición génica es como tener una máquina de escribir. Ahora, en un libro, no importa si lo escribiste a máquina o a mano, lo que importa es el contenido. Tenemos que encontrar qué escribir. Este tipo de tecnología te permite no solo enfocar en productos masivos, sino en otros más particulares, como una soja que no tenga el sabor amargo para poder hacer hamburguesas en base a plantas. Es una industria cada vez más precisa.

¿En qué estadio estamos hoy respecto de la propiedad intelectual?

El mundo se regula por una ley de semillas que se va actualizando. Solamente EE.UU. permite patentar las variedades. En Argentina todavía tenemos la ley de semillas de 1978, que tiene dos excepciones: la del fitomejorador, que permite que las compañías puedan, cuando hay una variedad comercial, usarla para generar otras variedades; y la del uso propio: en soja y trigo, el productor puede producir granos y usar ese grano como semilla para volver a sembrar en su campo. Para nosotros (para otros no), la ley aclara que ese uso propio se tiene que pagar. Argentina hoy tiene 35% de respeto a la propiedad intelectual: al 65% de los productores argentinos no nos pagan por lo que hacemos. Dentro de los países en los que operamos, es el que tiene menor respeto por la propiedad intelectual. Eso trae consecuencias.

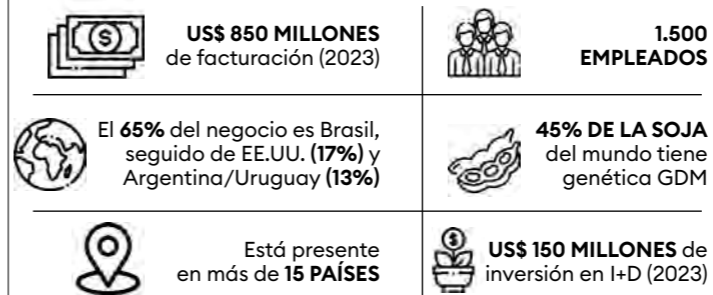
¿Cuáles?

Las compañías se van o dejan de invertir. No les es rentable. Brasil tiene 80% de respeto por la propie-

dad intelectual; EE.UU., 100%; China, 70% y Uruguay, 90%. ¿A dónde va a invertir GMD? En esos países. Siendo una empresa argentina nunca vamos a dejar el país, porque nuestro negocio es de largo plazo, pero cuando viene alguna oportunidad, uno las evalúa afuera. Pasa con la competencia, casi no tenemos, se fueron todos. Hay que darle un marco en Argentina a la propiedad intelectual, porque nos vamos a dar cuenta dentro de 10 años de que las ventajas que nos sacaron Brasil y EE.UU. son mucho más grandes de lo que pensamos. Es urgente.

“EL DESARROLLO ECONÓMICO ES BUENO. HACER NEGOCIOS Y QUE TE VAYA BIEN DEBERÍA SER ALGO BUENO. EN OTROS PAÍSES, AL QUE LE VA BIEN LO APLAUDEN, NO LE TIRAN PIEDRAS”.

EN NÚMEROS



¿Qué tres reformas estructurales necesita Argentina para que la agroindustria explote?

La propiedad intelectual es súper importante porque es la base de productos que Argentina puede desarrollar. Estamos trabajando en un sistema, Sembrá Evolución, al que se suben los productores que quieren pagar propiedad intelectual y hacemos un acuerdo para que accedan a los nuevos productos, pero se comprometen a pagar más allá de que hagan uso propio. Los que no quieren pagar propiedad intelectual no se suben y siguen usando las variedades viejas. GDM no va a lanzar más variedades en Argentina de trigo o soja que no estén dentro de este sistema, también para premiar al que paga.

¿Qué otra reforma?

Infraestructura. Hay muchas zonas productivas del país que podrían desarrollarse. Es más caro mandar maíz de Salta al puerto de Buenos Aires que de Buenos Aires a China. No puede ser. Y lo tercero es más un tema filosófico y conceptual del país. ¿Por qué la enemistad entre el campo y la ciudad cuando en realidad siempre fuimos un país agroindustrial y agroexportador? Podemos producir comida y energía para el mundo. No se termina de entender que la agroindustria es algo bueno, que genera trabajos. El desarrollo económico es bueno. No es malo que al otro le vaya bien con un negocio porque está generando trabajo. Es malo si no paga impuestos, si trata mal a sus empleados. Hacer negocios y que te vaya bien debería ser algo bueno. En otros países, al que le va bien lo aplauden, no le tiran piedras.

LA TRANSICIÓN FAMILIAR

Ignacio es el segundo de cinco hermanos. Ninguna de sus cuatro hermanas trabaja en la compañía (son diseñadora gráfica, diseñadora de indumentaria, comunicadora y chef). Él estudió Administración de Empresas de Sistemas en el ITBA, fue empren-

dedor con dos amigos del secundario (crearon una empresa de producción) y trabajó en Louis Dreyfus haciendo trading de commodities. No sumarse a la empresa familiar fue una decisión consciente: “Mi objetivo siempre fue hacer carrera fuera de la compañía familiar, por un tema personal: quería sentir que podía progresar sin ser ‘el hijo de Gerardo’”. En dos oportunidades, su padre le ofreció trabajo de manera concreta. No aceptó porque no sintió que era el momento. Su otra meta era sumar experiencia internacional y así lo hizo: de sus siete años en Dreyfus, pasó tres en Argentina, tres en Uruguay y uno en EE.UU. Cuando se fue de Dreyfus, y mientras analizaba hacer un MBA, llegó la tercera oferta de su padre. Fue la vencida. “La persona que estaba yendo para EE.UU. a hacerse cargo del negocio se iba, empezamos a hablar con mi papá y nos dimos cuenta de que era una buena oportunidad. Arrancaba de cero, entonces me iba a permitir conocer todas las áreas”, cuenta Ignacio. Estuvo cinco años en EE.UU. (los últimos en Chicago, donde finalmente hizo el MBA) y volvió para hacerse cargo de la compañía cuando su padre anunció que se retiraba.

¿Qué te enseñó tu papá?

Tres cosas fundamentales. Primero, el foco en el producto, que le agregue valor al cliente final y que sea lo que realmente busca. El cliente, que es el productor, siempre quiso rendimiento y nunca dejamos de enfocarnos en eso. Segundo, el respeto y el foco en el equipo. Crear una compañía donde la gente pueda crecer profesional y económicamente, tenga entusiasmo, y darles libertad y confianza para que ejecuten. Tercero: los negocios se hacen entre personas. Al final del camino, cualquier negocio son dos personas que se juntan, negocian, se ponen de acuerdo y ambos ceden algo. Nunca te tenés que olvidar de que del otro lado hay una persona que tiene sus propios objetivos y tratar de llegar al consenso.

¿Tu papá sigue involucrado en el negocio? ¿Cómo manejan eso?

Es el presidente del Directorio. De hecho, estamos tratando de profesionalizar ese aspecto, porque él tenía el rol de CEO y presidente del Directorio, que ahora están separados. Le agradezco muchísimo a mi papá. Él arrancó de cero esta compañía y fue lo que hizo durante 40 años. La transición empezó hace cuatro años, porque la anunciamos dos años antes de su retiro. En ese tiempo, respetamos que desde el día 1 de mi gestión era efectivamente mi gestión. Hubo un corte. Incluso, le pedí que físicamente no estuviera en la oficina y lo aceptó. Lo mismo en la relación profesional con el equipo. Sé lo duro que fue para él, pero siempre lo respetó y fue muy bueno para la compañía. Entre nosotros dos es, por supuesto, un camino desafiante. Tenemos días buenos y días malos. Pero siempre le agradezco la confianza que me dio para gestionar la compañía, priorizando nuestro vínculo y a la empresa. 