

MARCELO LESSA, GERENTE GENERAL DE COPEVAL:

“La competencia es muy dura”

No le ha tocado fácil a Marcelo Lessa. El ejecutivo brasileño

desembarcó en enero de 2019 como gerente general de Copeval, una de las mayores empresas de *retail* agrícola de Chile. En un año y medio ha debido reordenar el endeudamiento de la empresa, enfrentar el estallido social, la epidemia del coronavirus y, hasta hace un par de semanas, la escasez de lluvias.

Hasta ahora había preferido mantener un bajo per-

El ejecutivo asumió hace un año y medio, y explica que la empresa reorganizó sus deudas y que las ventas deberían crecer más de 12% en 2020, a pesar del coronavirus. Afirma que las últimas lluvias activaron las decisiones de compra y que “los productores están muy capitalizados”, y estima que el agro crecerá 2,5% este año.

EDUARDO MORAGA VÁSQUEZ

fil público. Por primera vez accede a contar a un medio de comunicación los cambios internos que ha vivido Copeval tras la salida del histórico gerente general, Darío Polloni.

—Copeval pasó por un período complicado por problemas internos y externos. Tuvimos que hacer ajustes internos el año pasado y empezar a invertir en cosas que creo que van a ser el futuro del *retail* en Chile. Preparamos la empresa para una nueva fase de crecimiento, sostiene.

—¿Qué tipo de ajuste tu-

vieron que hacer?

La empresa está muy bien. El primer ajuste fue reequilibrar el ratio de financiamiento de la empresa. Por distintas razones, tenía una deuda de corto plazo, comparada con la de largo plazo, muy alta. El año pasado lanzamos un bono de 2 millones de UF's en el mercado nacional e iniciamos una reestructuración de la deuda de largo plazo. Terminamos (el año) de una manera bastante buena desde el punto de vista operacional, y muy sana desde el financiamiento.

—¿Cómo está la compe-

tencia en el *retail* agrícola en la actualidad?

La competencia es muy dura. El *retail* agrícola de Chile tiene una cantidad de empresas que es muy grande para el crecimiento del mercado, que no crece más que 2% a 3% al año. Hay muchas empresas en el mercado.

—¿Debería tender a fusionarse o disminuir el número de actores?

Creo que sí. No sé si fusionarse. Debería haber una consolidación de una manera u otra. Es muy duro para todos trabajar en este mercado. Además, los proveedores en Chile también acceden a los clientes directamente. Hay una competencia muy grande, no solo interna de los distribuidores, sino que también de los proveedores.

CRECIMIENTO DE MÁS DE 12% EN 2020

Lessa llegó a gestionar Copeval tras ser director de la empresa.

El ejecutivo trabajó casi dos décadas en el Banco Mundial en el área de financiamiento agrícola para América Latina. Tras dejar ese puesto se hizo cargo de la gerencia de Finanzas de Bunge en Brasil, uno de los mayores comercializadores de granos del mundo. Luego pasó a ser parte de un fondo de inversiones con sede en Estados Unidos. Uno de los proyectos que debía supervisar, en el área pesquera, lo traía mensualmente a Chile. Mientras tanto, en 2016, el Banco Mundial, a través de la Corporación Financiera Internacional, su brazo de inversiones, adquirió cerca del 18% de las acciones de Copeval. Sus excolegas del banco le propusieron ser director. Messa dice tener una especial afinidad con Chile, al que visitaba permanentemente por motivos laborales, pero también como turista. Su rincón favorito del país es la Carretera Austral.

Valora que Copeval provo-



Lessa trabajó en el Banco Mundial.

PRECIOS EN PANTALLA

—¿Qué cambios ha traído el coronavirus a la forma de vender insumos agrícolas?

Antes, por ejemplo, parte de las metas de los vendedores era visitar a los clientes. Viene el covid y cambiamos esto por llamadas telefónicas, que antes creíamos que no eran tan eficientes como una visita. Hay clientes que están súper contentos, que de verdad no quieren que los vendedores vayan a sus campos.

—¿Copeval va a girar hacia el comercio electrónico?

Somos muy conservadores. Creemos que esto va a ser un proceso. No estamos exigiendo que el crecimiento sea muy alto, pero vamos a invertir para que lo sea. Es un proceso en el que hay que aprender de los clientes. Por ejemplo, los clientes de Copeval Prime pueden programar el despacho con 24 horas.

—¿Los precios van a estar en pantalla?

Esto va a ser revolucionario, van a estar en pantalla. Nosotros podemos determinar los precios por categoría de cliente. No es distinto a como se hace hoy, en que un cliente nos llama y se le hace una cotización. Ahora voy a tener una plataforma que permite automatizar mucho las cosas.

cara una disrupción en el mercado hace una década, al lanzarse a la distribución nacional de insumos agrícolas.

—¿Cuál es la proyección de ventas de Copeval para 2020?

Es complicado hacerla en un momento en que nadie sabe lo que va a pasar. Tomamos la decisión de seguir con las proyecciones que teníamos en el presupuesto aprobado en febrero, que es un aumento de ventas de 12% a 14%. Nos basamos en un crecimiento en 2,5% general de la agricultura.

—Es una meta muy ambiciosa, implica crecer casi cinco veces el promedio de la agricultura.

Pero el año pasado ya crecimos 10%. El riego, por ejemplo, está creciendo mucho. En el área de maquinaria hicimos una reestructura-

ción interna bastante fuerte. El foco de Copeval es recuperar el *market share* que tenía hace unos tres o cuatro años.

En algún momento de los últimos tres años, entre el 70% y 80% de todos los productores agrícolas compró en Copeval. La base de clientes de Copeval es muy larga. La empresa tiene un *top of mind* excepcionalmente alto en el mercado, del orden del 60% a 70%. Recuperar el mercado no es fácil, pero no es una tarea imposible.

—¿Qué zonas del país ve con mayor crecimiento en la demanda?

El sur, por una razón muy simple. Los frutales están migrando hacia el sur. El ceceo es el principal, pero no solo él. El mercado crece mucho, porque demanda un uso de fitosanitarios y de maquinarias mucho más intenso

que los granos.

—Las empresas de *retail* agrícola son una fuente importante de financiamiento para los agricultores ¿Cuánto ha afectado el coronavirus en términos de demanda por financiamiento?

Se mantiene constante la demanda y el perfil de riesgo. Cuando empieza la crisis del covid es al fin del ciclo de cosecha. Casi todos los productores salieron con excelentes rentabilidades, por el precio y el tipo de cambio.

Para suerte de todos nosotros, los productores están muy capitalizados, en una posición, de manera general, bastante buena.

—A pesar de las últimas lluvias, Chile viene de una larga sequía, ¿cuánto afecta eso?

Siempre creí que el riesgo de corto plazo más importante no era el covid, sino la sequía, pues determina las inversiones para el próximo ciclo de producción. China, el gran cliente de Chile, ya pasó por el covid y, al parecer, no viene una segunda ola muy fuerte en ese país. Entonces, estaría en una situación económica buena al final del año para la demanda de cerezas o de vino.

Ahora, con las lluvias que tuvimos, podría ser un año más estable desde el punto de vista del agua, lo que facilita mucho las inversiones.

—De hecho, en el maíz se esperaba que bajara la superficie, pero las recientes lluvias posibilitan la siembra.

A fines de junio tuvimos un *peak* de compra de fertilizantes, de semillas. Eran decisiones de compra que estaban postergadas. Fue un cambio muy rápido, de una semana a otra. Es una muy buena noticia que también lloviera en La Serena y Copiapó, porque allá la situación era bastante crítica. El año pasado varios clientes tuvieron que reducir sus producciones por falta de agua.