

SILVINA CABRINI

FRANCISCO DIAZ HERMELO

JORGE FORTEZA

BERNANRDO KOSACOFF

Los Grobo

En septiembre de 2006 Gustavo Grobocopatel se dirigía a la audiencia reunida para el evento “La red en el campo” en la moderna sede corporativa del Grupo Los Grobo, ubicada en la llanura pampeana. “Queremos ver a los ingenieros agrónomos explorando las fronteras tecnológicas, aumentando la productividad y la calidad de los cultivos, computadora portátil en mano, con información al instante, comprando y vendiendo granos, y agregándoles valor a sus negocios. Hoy nuestro desafío es hacer que la tecnología de información y comunicaciones llegue allí donde se origina nuestro negocio: el campo.” De esta manera Gustavo Grobocopatel cerraba una jornada que tuvo como objetivo discutir los beneficios de las tecnologías de la información y las comunicaciones luego del cual se inauguró en Carlos Casares la segunda plaza digital de Argentina con acceso wi-fi a Internet y la primera conexión a Wi-Max de Argentina. Finalizado el evento, Gustavo Grobocopatel reflexionaba sobre los logros y el futuro de Los Grobo, la empresa agropecuaria familiar que conducía.

En los últimos años Los Grobo se había expandido velozmente. En 2005 habían sembrado aproximadamente 100.000 hectáreas en la región pampeana, comercializado 800.000 toneladas de cereales y oleaginosas y había tenido una facturación de 120 millones de dólares (ver **Anexo 1**). Los Grobo se había convertido en un caso representativo de un nuevo tipo de empresa en el sector agropecuario, no solo por la incorporación de tecnologías de punta en la producción primaria, sino también por la implementación de una innovadora organización empresarial en forma de red de negocios y por la fuerte participación en proyectos de desarrollo social.

Gustavo Grobocopatel se preguntaba en que medida las características de la organización responsables de los excelentes resultados obtenidos en años anteriores serían de valor en nuevos negocios o nuevas zonas. Estaba especialmente interesado en evaluar dos oportunidades de crecimiento para Los Grobo, la expansión de su modelo de producción a nuevas áreas de Argentina, Uruguay y Paraguay, y la integración vertical y la internacionalización de la cadena de trigo mediante la venta de harinas en Brasil. ¿Sería más beneficioso para el grupo poner énfasis en expandirse horizontalmente en la producción primaria en otras áreas, o sería más apropiado ir hacia un proceso de industrialización mediante el negocio de procesamiento de commodities y la venta de productos con valor agregado? Gustavo Grobocopatel tenía que ordenar sus ideas para hacer propuestas concretas a los accionistas y miembros del directorio.

Argentina en el Mercado Mundial de Granos y Oleaginosas

Los productos de origen argentino tenían una importante participación en el mercado mundial de agroalimentarios. La riqueza de recursos naturales junto con un alto nivel tecnológico

Este Caso fue preparado por los profesores Jorge Forteza y Francisco Díaz Hermelo del Departamento de Administración de la Universidad de San Andrés y la profesora invitada Silvina Cabrini y Bernardo Kosacoff, Director de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. El caso pedagógico desarrollado sirve como base de discusión en un ámbito educativo y no constituye respaldo a personas u organizaciones, no ilustra el manejo efectivo o inefectivo de una situación, ni debe considerarse fuente primaria de información.

Copyright © 2007 Universidad de San Andrés. Para adquirir copias del caso o de la nota o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a diazhermelo@udesa.edu.ar o al +54(11)4725-7000. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo, o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege a esta obra.

implementado en los procesos de producción primaria y procesamiento, determinaban que Argentina fuera uno de los principales jugadores en el comercio mundial de productos agrícolas y derivados. Por ejemplo, Argentina era el mayor exportador de harinas proteicas y de aceites de soja y girasol en el mundo. Así mismo, la agricultura era un factor clave en el desarrollo económico y político de este país. En 2006 más de la mitad del valor total de las exportaciones del país correspondía a productos de la agroindustria (ver **Anexo 2**).

Impacto del contexto Argentino y Mundial en los Agronegocios

Contrariamente a lo que sucedía en los países desarrollados, donde la producción agrícola era fuertemente subsidiada, el sector agropecuario argentino había transferido recursos hacia otros sectores de la economía durante largos períodos. Las medidas más comunes dentro de las políticas agropecuarias de Argentina eran los controles de precios e impuestos a las exportaciones de productos agropecuarios. El objetivo de estas medidas era controlar los precios de los alimentos de consumo masivo y generar recursos para el gobierno, que muchas veces eran transferidos directamente a programas de ayuda social o subsidios a otros sectores económicos. Estas políticas resultaron generalmente en una asignación ineficiente de recursos, desincentivando las inversiones en el sector agropecuario, especialmente en años de precios internacionales medios. Desde 1870 Argentina había desarrollado sus capacidades competitivas agropecuarias y crecido rápidamente. Sin embargo, en las décadas del 70 y 80 entra tímidamente a la “revolución verde” alejándose de las mejores prácticas productivas y estancando su producción.

A fines de la década de los 80 se eliminaron los controles de precios y las retenciones a las exportaciones. Esto fue seguido a principios de la del 90 por importantes cambios domésticos e internacionales favorables para el sector agropecuario. Se estabilizó la política y la economía creando un clima más propicio para las inversiones, se controló la hiperinflación de años anteriores con el plan de convertibilidad que mantenía la cotización un peso argentino (AR\$) igual a un dólar estadounidense (US\$) y se redujeron sensiblemente las tarifas de importación de numerosos bienes de capital. Dentro del marco de liberalización de mercados, se produjo también la privatización de puertos, ferrocarriles, petroleras, empresas de comunicaciones y sistemas viales. Estos servicios que habían sido manejados ineficientemente por el estado mejoraron notablemente cuando pasaron a empresas privadas. El agro invirtió en nuevas tecnologías y empresas internacionales de agroinsumos se establecieron o aumentaron sus negocios en el país.

En el campo internacional se produjo un dinámico crecimiento de China, India y otros países asiáticos y del ex bloque comunista. La población de estos países comenzó a consumir más carne, reemplazando los cereales. Este cambio tuvo un fuerte impacto en los mercados de maíz y soja que son las principales fuentes de energía y proteína para la alimentación animal. El incremento en el ingreso tuvo también un fuerte impacto de la demanda de aceites comestibles. En particular hubo un fuerte incremento del consumo de aceite de soja en China e India (ver **Anexo 3**). El mundo incrementaba la demanda de estos productos y Argentina, gracias a la política existente de libre comercio, y una rápida respuesta empresarial que aprovechó las capacidades acumuladas y generó nuevos modelos de organización y ganancias compartidas para crear un fuerte crecimiento de la producción primaria y la agroindustria. En particular la producción de soja y maíz se duplicaron durante la década del 90.

Pese al aumento de productividad, la ineficacia del gobierno para controlar el aumento del gasto público combinada con el alto grado de evasión fiscal, inseguridad legal, un mercado de capital imperfecto y un dólar estadounidense que se revaluaba frente a otras monedas arrastrando al peso argentino y restando competitividad a los productos argentinos, determinaron crecientes inconsistencias en el sistema macroeconómico. A fines del 2001, estando Fernando de la Rúa como presidente (1999-2001), se produjo una fuerte crisis política e

institucional en la cual cinco presidentes se suceden en unas pocas semanas. A comienzos del 2002 ocupó la presidencia Eduardo Duhalde (2002-2003) quien, frente a la profunda crisis y generalizada ruptura de contratos, tomó medidas económicas incluyendo la abrupta devaluación de la moneda argentina frente al dólar, pasando de una cotización de AR\$ 1=US\$ 1 a AR\$ 3=US\$ 1, la pesificación de deudas contraídas en dólares en el mercado doméstico con una tasa de cambio beneficiosa para el deudor de AR\$ 1=US\$ 1 y se reimplantaron las retenciones a la exportaciones para generar fondos para el gobierno.

La elección presidencial del 2003 definió a Néstor Kirchner como nuevo presidente. Ciertas medidas tomadas por este gobierno tuvieron fuerte impacto en el sector agroindustrial. Por un lado el gobierno mantenía una cotización elevada del dólar alrededor de AR\$ 3=US\$ 1 mediante la compra de dólares por el Banco Central, evitando la reevaluación del peso y beneficiando a los sectores exportadores. Por otro lado, se mantuvieron altos los impuestos de exportación, con valores que llegaban hasta el 23,5% (ver **Anexo 4**). Las retenciones eran utilizadas para el control de la inflación ya que disminuían los precios de los productos y subproductos agrícolas en el mercado interno, y a la vez representaban un 10% de los ingresos totales del gobierno en 2006.

A pesar de las retenciones los dos años que siguieron a la devaluación fueron altamente rentables para la producción y comercialización de cereales y oleaginosas, básicamente por el aumento de los precios internacionales de los granos. La devaluación tuvo poco impacto ya que la mayoría de los costos de producción de los granos estaban dolarizados. La producción de estos cultivos continuó aumentando, siendo el cambio especialmente impactante para el cultivo de soja, ya que se incorporaron áreas marginales que pasaron a ser rentables con la nueva relación de precios insumo-producto. En los años que siguieron se produjeron aumentos paulatinos en los costos de producción y la rentabilidad de producir y comercializar cereales y oleaginosas se fue acercando a los valores anteriores a la devaluación (ver **Anexo 5**).

Hacia fines de 2006 había gran incertidumbre acerca de cuales serían las próximas medidas que tomaría el gobierno. Diferentes entidades del sector agropecuario presionaban al gobierno para reducir la intervención en los mercados. Pero el control de los aumentos de precios era de suma importancia para el gobierno y se estaban tomando medidas que incluían no solo aumentos en las retenciones a la exportación, sino también la prohibición o limitación de las exportaciones de algunos productos, como carne vacuna y trigo. Controlar el precio de estos productos era de especial interés para el gobierno ya que tenían influencia en los índices de precio por su gran consumo en Argentina. Estas medidas implicaban grandes cambios en la rentabilidad de empresas del sector agroindustrial. Los argentinos enfrentaban un gran dilema: exportar para mejorar las cuentas públicas y generar riqueza o atender la demanda interna de alimentos baratos para frenar la inflación y atender los sectores más pobres.

Cambios en los Sistemas de Producción

La siembra sin remoción del suelo, conocida como siembra directa, y la biotecnología sumado al aumento del uso de fertilizantes y un paquete tecnológico de avanzada, habían generado grandes cambios en los sistemas de producción de cereales y oleaginosas en los últimos 15 años. En 2006 los cultivos genéticamente modificados producidos con una mínima remoción del suelo ocupaban grandes superficies en las pampas argentinas. Anteriormente a la década del 90 la agricultura estaba ligada al intenso laboreo del suelo para acondicionar los campos para la siembra y combatir malezas en los cultivos. Dado que el laboreo degradaba el suelo, tradicionalmente se alternaban algunos años de cultivos agrícolas con varios años de pasturas para el ganado. De este modo las pasturas contribuían a recuperar la calidad del suelo degradado durante los años de agricultura. La, siembra directa, hecha con máquinas sembradoras especialmente adaptadas para trabajar en el suelo irregular cubierto con restos vegetales, permitía producir sin degradar el suelo y, por lo tanto, prescindir de los años de pasturas para descanso

del suelo. Adicionalmente permitía un uso más eficiente del agua logrando así niveles productivos altos y más estables.

Las ventajas de la siembra directa se potenciaron con importantes adelantos biotecnológicos. En 1996 se introdujo comercialmente la primera soja transgénica (soja RR) generada por la empresa Monsanto. Las sojas transgénicas, obtenidas por ingeniería genética, eran cultivos tolerantes al herbicida glifosato. El glifosato controlaba prácticamente todas las malezas del cultivo de soja, tenía un costo menor y era menos tóxico que otros herbicidas. La producción de sojas transgénicas en siembra directa fue masivamente adoptada por los productores argentinos, ocupando un 98% de la superficie de soja en 2006.

No solo la reducción de costos representó una ventaja, los beneficios fueron enormes desde el punto de vista ambiental. Se redujo el uso de agroquímicos y la combinación de producción de sojas transgénicas con siembra directa resultó una interesante alternativa para el cultivo en casi todas las zonas pero especialmente en zonas marginales donde el laboreo provocaba erosión o donde el agua era extremadamente limitante. Bajo este sistema muchos productores se volcaron a la agricultura continua. La superficie agrícola se incrementó, desplazando a la ganadería hacia suelos de menor calidad. La productores ganaderos se enfrentaban el desafío de transformarse al sistema de engorde en feed lots para mantener la producción con menos superficie.

La simplificación del manejo de los cultivos representó un importante beneficio para empresas que cultivaban grandes extensiones disparando otras transformaciones en la producción. A mediados de la década del 90 capitales de fuera del sector agropecuarios llegaron al campo atraídos por los altos precios y los avances tecnológicos de la producción agropecuaria. Aparecieron incluso grandes inversores extranjeros como era el caso de Cresud S.A... Cresud era una de las grandes empresas dedicada a la producción agropecuaria, con 140.000 ha. en producción, cuyo capital inicial fue aportado por inversores entre los cuales figuraba George Soros, un exitoso inversor de los mercados financieros de los Estados Unidos, y que luego abrió su capital a la bolsa. En 1995 se lanzó el primer fondo de inversión en agricultura, el Fondo Agrícolas de Inversión Directa (FAID), gerenciado por Cazenave y Asociados S.A., una tradicional empresa consultora de agronegocios. Este fondo capta capitales en los mercados y los invierte en el alquiler de tierras y la producción de cultivo agrícolas. En los años siguientes surgieron otros fondos de inversión de siembra.

Los contratistas rurales, pequeñas y medianas empresas en general familiares, también jugaron un papel importante en este nuevo esquema de producción. Los grandes productores no tenían suficiente capital para inversiones en maquinaria y tampoco capacidad de gerenciamiento para administrar una organización tan grande y dispersa geográficamente. Para poder crecer rápidamente, las empresas dependían de tercerizar las tareas de laboreo en los distintos campos que alquilaban. Se incrementó así la cantidad y el tamaño de los contratistas con grandes equipos de maquinaria que trabajan en asociación con los fondos de inversión agrícolas realizando las tareas de laboreo, siembra y cosecha.

Las ventajas de una mayor escala en la producción primaria que lograban estas nuevas organizaciones también se trasladaron a un incremento en la capacidad de negociación frente a proveedores de insumos y servicios y frente a la industria procesadora y exportadores. Los grandes productores y fondos de inversión negociaban directamente con procesadores o exportadores para la venta de sus productos, saltando uno o más intermediarios (ver **Anexo 6**).

Se profundizó en esos años la concentración y la competencia por tierra en la región pampeana encareciendo los alquileres. Esta concentración no era más dinámica en cuanto al control de la producción que a la propiedad de la tierra. Numerosos propietarios de campos pequeños, medianos optaron por alquilar sus campos a los grupos de inversión y gerenciamiento de grandes extensiones, ya que de esta manera obtenían ganancias mayores y más estables que al producir ellos mismos. Los productores sin capital ni escala para las nuevas tecnologías

encontraron una salida digna mediante el alquiler de sus tierras o la venta y reconversión de sus empresas familiares de productoras agropecuarias a contratistas.

El Grupo Los Grobo

Tradición e Innovación en el Campo Argentino

Adolfo Grobocopatel, hijo de agricultores inmigrantes judíos de Besarabia llegados a Carlos Casares en 1910, fundó Los Grobo en 1984. La empresa nació como resultado de la escisión de la empresa familiar, fundada por el padre de Adolfo, dedicada a la producción agropecuaria y comercialización de granos compartida con sus hermanos. Adolfo decidió concentrarse en la producción y se quedó con 3.500 ha de tierra, en cuanto su hermano retuvo la división comercial. Adolfo incorporó rápidamente a sus cuatro hijos, Gustavo, Andrea, Gabriela y Matilde en las tareas de la empresa.

Gustavo Grobocopatel, ingeniero agrónomo egresado de la Universidad de Buenos Aires, comenzó a trabajar junto a su padre como responsable del manejo técnico de la producción. El espíritu innovador y el dinamismo de Gustavo, junto con el apoyo de los otros miembros de la familia, fueron el motor del crecimiento y transformación de la empresa. Durante sus estudios, Gustavo se había especializado en manejo de suelos e incluso ejerció como docente en el área algunos años. Eso le permitió conocer en profundidad las nuevas técnicas de manejo de suelos, incluso las que no estaban todavía difundidas en Argentina.

A mediados de los 80's una gran inundación afectó la zona centro de Buenos Aires, donde se encuentra Carlos Casares, dejando a numerosos productores sin posibilidad de producir. Al finalizar la inundación muchos productores quedaron descapitalizados y temerosos de asumir nuevos riesgos para poder seguir adelante. El conocimiento de suelos de Gustavo le permitió identificar mejor que otros que campos habían sido menos afectados para alquilarlos y producir. A la producción en tierras propias se comenzó a sumar la producción en campos alquilados. Poco después la comercialización y acopio de productos agropecuarios también se sumaría a las actividades del grupo.

Otros miembros de la familia también ocupaban cargos importantes. Andrea Grobocopatel, Licenciada en Economía, había tenido un papel clave en el crecimiento de Los Grobo, estando a cargo de la gerencia financiera. Las otras dos hijas de Adolfo, Gabriela y Matilde, estaban a cargo de compras y servicios internos, y de la coordinación de la fundación de Los Grobo, respectivamente. Otros integrantes de la familia tenían también puestos claves. Paula Marra, la esposa de Gustavo, y también Ingeniera Agrónoma, estaba a cargo del área de manejo de talentos, ocupándose de la selección y de la capacitación del personal de la empresa. Juan Goyeneche, marido de Matilde, estaba a cargo de la gerencia de los negocios de agroindustria.

A pesar de las incertidumbres del nuevo marco económico de los 90's, Los Grobocopatel se adaptaron con entusiasmo las transformaciones productivas. Fueron pioneros en adoptar la siembra directa en su región, en obtener certificación de calidad por procesos de producción primaria y en utilizar activamente las herramientas de comunicación y administración sobre Internet en el campo.

Las innovaciones no se limitaron a la incorporación de tecnología de punta para la producción, Gustavo Grobocopatel, influenciado por sus lecturas en manejo de negocios, detectó que estaban dadas las condiciones para idear e implementar un nuevo modelo de organización empresarial basado en redes en lugar de estructuras jerárquicas. Para Gustavo, Los Grobo debía crecer intercambiando servicios a una red de colaboradores independientes en lugar de realizar todo dentro de la empresa. Gustavo Grobocopatel se hizo cargo de la dirección general de la empresa en 2001 acelerando la transformación organizacional que había envisioned. Los

miembros de la familia, especialmente Andrea y Adolfo, lo acompañaron y complementaron en el proceso de cambio y transformación.

Si bien desde 1996 Los Grobo contaba con profesionales externos en puestos gerenciales, la relación siempre había sido la tradicional de empleador-empleado. Similar era la relación con proveedores y clientes que se mantenían dentro de los patrones tradicionales de relacionamiento. Gustavo Grobocopatel definió a Los Grobo como una red de negocios. Esta red de negocios implicaba crear relaciones más fuertes que un simple intercambio de bienes y servicios a precios de mercado. Gustavo quería formar una organización donde los integrantes fueran más proactivos, se sintieran dueños de la organización y más responsables de los resultados.

Poco a poco Los Grobo se fue transformando en una organización-red. Entre los participantes de la red existían contratos, a veces informales, que determinan las condiciones específicas de la asociación entre las partes. “Los Grobo es un conjunto de contratos, con individuos trabajando en proyectos comunes. La empresa tiene una organización plana, donde el líder de la organización debe generar espacio para que aparezcan las ideas de cada uno” decía Gustavo Grobocopatel. Este sistema organizativo estaba basado en la motivación personal de los socios y la independencia en la toma de decisiones. Las partes se beneficiaban del intercambio de información y conocimientos, se facilitaba el acceso al financiamiento, se promovía la especialización y se compartían los riesgos del negocio. Los acuerdos informales de palabra reemplazaban los contratos formales en muchas ocasiones. Si bien esta modalidad resultaba más familiar y atractiva para la gente del interior, hacía más difícil la resolución de conflictos de intereses. Dado que este tipo de vínculo entre los participantes de la red de negocios implicaba gran autonomía e incentivos para crecer, atraía a personas de gran dinamismo y motivación para hacer negocios complementarios a Los Grobo. (ver **Anexo 7**)

En los últimos años Los Grobo se había convertido en uno de los principales protagonistas del sector agropecuario argentino recibiendo más atención de los medios de comunicación masiva que ninguna otra empresa del sector agropecuario. En palabras de Gustavo:

“El grupo se convirtió en un referente en el sector agropecuario argentino no sólo por la cantidad de hectáreas que sembramos sino por algunas innovaciones tecnológicas y organizacionales, tales como la gestión de recursos humanos, de recursos naturales, gestión del conocimiento, conceptos de la sociedad del conocimiento aplicados al campo, la nueva economía, los costos de transacción, el manejo profesional del riesgo, ver a la producción agrícola como un portfollio de negocios y la incorporación de biotecnología.”

La producción de commodities, junto con su comercialización y acopio habían sido desde el inicio el negocio central de los Grobocopatel. Si bien otras actividades se habían ido incorporando al portfollio de negocios, estas seguían siendo las actividades principales del grupo empresario (ver **Anexos 8 y 9**).

Producción Agrícola

En octubre de 2006 Marcelo Rey, coordinador técnico de producción del departamento de producción de Los Grobo, analizaba la información sobre los avances en la siembra de maíz y soja que recibía directamente en el sistema de información *on line* de los ingenieros agrónomos encargados de las diferentes zonas de producción. En los últimos años la superficie cultivada por Los Grobo se había expandido rápidamente. El crecimiento en la superficie sembrada los últimos años era sostenido (ver **Anexo 1**). Para fines de 2006 Los Grobo tendría sembradas unas 140.000 ha, incluyendo localidades en la pampa húmeda, en zonas más marginales de Argentina y en los países vecinos de Uruguay y Paraguay (ver **Anexo 9**). Más del 90% de la superficie manejada por Los Grobo correspondía a campos de terceros bajo contrato con distintas formas de asociación con dueños de campos e inversionistas. Marcelo Rey, comentaba que la seriedad y dinamismo de Los

Grobo incentivaba a negociar con la empresa: “Aun sobre la fecha de siembra de los cultivos de verano, seguimos recibiendo propuestas de gente que nos ofrece sus campos en alquiler.”

Trigo, maíz, soja y girasol eran los principales componentes del portfolio de cultivos de Los Grobo (ver **Anexo 10**). La producción de soja, con una superficie de unas 70.000 ha (50% del total) era una actividad clave para el grupo. En los últimos años las exportaciones de soja se habían convertido en un factor importante en la economía Argentina y Gustavo Grobocopatel sostenía que el país debía aprovechar estratégicamente las ventajas competitivas para producir este alimento de alta calidad y creciente demanda en el mercado mundial.

La unidad de producción agrícola de Los Grobo estaba organizada como una red de negocios. Contaba con 17 Responsables Técnicos de la producción en diferentes zonas. Cada Responsable Técnico tenía a cargo en promedio unas 7.000 ha. Los Responsables Técnicos no eran empleados sino socios de la empresa de manera que estaban fuertemente incentivados a armar sus propios negocios. No tenían lugar ni horario fijo de trabajo y utilizaban sus propios vehículos, computadoras y teléfonos celulares. La remuneración dependía de los resultados obtenidos, recibían un porcentaje de la producción más premios por el seguimiento de los procesos establecidos y la transmisión a tiempo de la información de manejo de los lotes. Raúl Carbajal era uno de los Responsables Técnicos de Los Grobo. Carbajal había comenzado como empleado de la empresa y crecido rápidamente. Fue de los primeros a los que se les ofreció convertirse en socio. En 2006 era dueño de una pequeña empresa familiar que le prestaba el servicios de, búsqueda de campos, negociación del alquiler y administración de la producción de 18.000 ha. en la zona de Guaminí. Carbajal comentó: “El sistema de remuneración con premios y la independencia en la toma de decisiones son muy motivadores para los Responsables Técnicos de Los Grobo aunque confieso que al principio muchos teníamos temor al cambio”.

En las oficinas centrales la gerente de producción agrícola, junto con el coordinador técnico, estaban a cargo de tomar decisiones sobre las 100.000 ha sembradas en Argentina, la composición del portfolio de cultivos y la definición de las pautas de negociación para los contratos de alquiler y lineamientos para el manejo de cultivos. Además de la gerente y el coordinador, dos auditores hacían de nexo entre la oficina central y los Responsables Técnicos. En la oficina central se utilizaban modelos de simulación agronómica y financiera del tipo MonteCarlo para cuantificar el riesgo del portafolio de zonas, cultivos y manejos y asistir en la toma de decisiones técnicas y económicas. Estos modelos se utilizaban, por ejemplo, para calcular valores orientativos de los montos que se ofrecían por el alquiler de los campos en diferentes zonas. Para que estos análisis fueran posibles era necesario que los Responsable Técnicos reportaran a la oficina central información completa del manejo de los lotes. Esta información se recopilaba y se utilizaba para mejorar las decisiones de manejo en futuras campañas.

Cada año se organizaban varias reuniones con los Responsables Técnicos donde se intercambiaba información sobre prácticas de manejo. En varias ocasiones se invitaba a consultores externos para tratar temas específicos como la fertilización de los cultivos o el manejo de plagas. Estas Según Marcelo Rey, coordinador técnico de la unidad de producción agrícola: “el desafío de la estructura en red es poder transmitir la visión de la empresa y la importancia de la comunicación fluida entre los participantes.” Para Raúl Carbajal el flujo continuo de la información era un factor clave en el éxito de Los Grobo como productores. Carbajal valoraba el acceso a valiosa información técnica y comercial que le permitía tomar mejores decisiones.

En esta nueva estructura en red el flujo de información y la transparencia eran fundamentales para la correcta toma de decisiones, la difusión y adopción de tecnología y para evitar conflictos de intereses. Por tal razón los procesos de información y decisión del sistema de producción agrícola, por ejemplo, altas de campos, planificación de cultivos, ejecución y cosecha, estaban claramente definidos y tenían certificación ISO9001. Los Grobo había sido la primera empresa en el mundo en obtener esta certificación para procesos de producción agropecuaria de granos.

Las relaciones con los propietarios de la tierra y los contratistas también eran una parte importante en la producción agrícola. El objetivo era lograr asociaciones a largo plazo, con relaciones que beneficiaran a ambas partes y con acuerdos flexibles donde las inversiones y los riesgos se repartían de acuerdo a las preferencias y necesidades de los asociados.

Los principales competidores para la unidad de producción primaria eran asociaciones de productores y fondos de inversión que manejaban grandes extensiones de cultivos. A diferencia de Los Grobo estas organizaciones tenían estructuras más jerárquicas donde las decisiones técnicas y comerciales estaban centralizadas y las personas con tareas equivalentes a las de los Responsables Técnicos eran empleados. También existía otro tipo de grandes empresas en el negocio de producción primaria que había tenido un importante crecimiento en los últimos años basado en la tenencia de tierra en lugar del alquiler gracias a sus mayores recursos financieros. Por ejemplo, Cresud había realizado una importante inversión en tierra, animales y tecnología y en 2006 producía en 140.000 ha., de las que un 85% eran campos propios, y poseía más de 90.000 cabezas de ganado vacuno. Cresud era una de las pocas empresas públicas del sector, cotizaba en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y en el NASDAQ de Estados Unidos con una capitalización de mercado de 425 millones de dólares a fines de 2006. En Los Grobo se habían conducido varios estudios para analizar las ventajas y desventajas de Los Grobo con respecto a sus principales competidores (Ver **Anexo 11**).

Acopio y Agroinsumos

En 2005 se habían comercializado 800.000 tn de granos, de las cuales la tercera parte provenía de la producción propia y el resto de clientes de la unidad de acopio. Adicionalmente, en los centros de acopio funcionaban puntos de venta de agroinsumos que ofrecían una amplia gama de productos. Para la cosecha de 2006 el grupo contaba con centros comerciales en más de 20 localidades, con una capacidad total de almacenamiento 200.000 tn. (ver **Anexo 12**).

En la oficina central en Carlos Casares la unidad de acopio y agroinsumos centralizaba la comercialización, los lineamientos de toma de decisiones y la coordinación logística. Este grupo estaba dirigido por un gerente de acopio y agroinsumos quien tenía a su cargo al supervisor comercial, un coordinador de logística, un coordinador de plantas, un coordinador administrativo y a la mesa de negocios. Adicionalmente, la unidad contaba con 4 Responsables Zonales y 36 Responsables Comerciales. Los Responsables Zonales eran empleados de la empresa que estaban a cargo del desarrollo de una zona y gerenciaban centros de acopio y venta de insumos. Los Responsables Comerciales eran socios, cuyos ingresos correspondían a un porcentaje del valor del grano que originaban para Los Grobo y de los insumos que vendían.

José Manuel Marín, quien había sido Responsable Técnico y Comercial en la zona de General Pico, La Pampa, hasta 2001, comentaba:

“Para la gente de campo de su zona era más atractivo negociar con Los Grobo que con una gran multinacional como Cargill. Negociar con Los Grobo era como negociar con Nidera o Cargill en cuanto a la solidez y solvencia, pero con la posibilidad de charlar mano a mano con el gerente general de la empresa y acomodar muchos aspectos de la transacción que en las grandes empresas ni siquiera está abierto al dialogo.”

En el acopio y la comercialización de cereales y oleaginosas, Los Grobo tenía como principales competidores a grandes empresas multinacionales como Cargill, Bunge, y Nidera. Estas empresas contaban con instalaciones de acopio dispersas en la región pampeana, en las cuales se compraban granos directamente a los productores, y eran a su vez las principales empresas exportadoras de estos productos. A diferencia de Los Grobo, estas empresas tenían una organización más centralizada, con una estructura más jerárquica y no ofrecía gran flexibilidad en los negocios si bien si ofrecía muy buenas condiciones de precios en las operaciones estandarizadas más comunes (ver **Anexo 6**).

Gerardo Burriel, gerente comercial de Los Grobo, transmitía su entusiasmo acerca de la evolución y posibilidades de crecimiento del negocio:

“La variedad de servicios que ofrecemos y la flexibilidad para hacer negocios son ventajas clave para captar clientes. Nos distinguimos de otros grandes competidores del sector por la habilidad para concretar negocios artesanales, diseñados a medida para los clientes y considerando todas las variables de la rentabilidad incluyendo la transferencia de capacidades. Nuestro desafío es resolver la tensión entre la complejidad que da la flexibilidad y nuestra capacidad de control”(ver Anexo 13).

Nuevos Negocios

En los últimos años Los Grobo había incorporado nuevas actividades que aportaban valor para los clientes y socios del grupo. A través de Chain Services se ofrecían servicios de corretaje¹, dando a los clientes la posibilidad de operar en los mercados de futuros y opciones de Argentina y Estados Unidos. En 2004 Los Grobo inició una Sociedad de Garantía Recíproca (SGR), un proyecto que había surgido a partir de las necesidades financieras de las pymes que participaban de la red. Desde su creación en 2004 la SGR llevaba otorgados \$58 millones en créditos a pequeñas y medianos empresarios productores, contratistas y transportistas.

En 2005 se lanzó un fideicomiso agropecuario de US\$ 2,8 millones de los cuales Los Grobo aportó el 50% del capital y el restante fue obtenido en la Bolsa de Comercio de Mar del Plata. El capital fue invertido en alquiler de campos y producción agropecuaria en la zona sudeste de la provincia de Buenos Aires. De esta manera Los Grobo se expandían a otras zonas y comenzaban sus primeras experiencias con el mercado abierto de capitales. Muchos de los miembros de la red y empleados también se convirtieron en inversores del fideicomiso.

Cristián Duckwitz, Responsable Técnico de la zona Mar del Plata comentó:

“Durante mucho tiempo quise convencer a Gustavo que tenía una gran oportunidad en la zona sudeste. La empresa tenía buena imagen y yo conocía mucha gente en la zona. Pero Gustavo no se decidió hasta que apareció la oportunidad del fideicomiso.”

Los Grobo junto con otros socios formaron Bioceres una organización para liderar y gerenciar proyectos de investigación y desarrollo en agro-biotecnología y otros campos científicos. En su evolución conformaron una estimulante cooperación publico-privada, el CONICEL y CERIDER de Rosario. En cuanto a los negocios de producción animal, Los Grobo tenía participación en Avex, un importante emprendimiento de producción de pollos para exportación. Otros proyectos en producción animal estaban siendo evaluados por el grupo empresario.

El Compromiso Social

Un elemento clave para Los Grobo, cuando se trabaja en red y a la avanzada de la innovación, es la capacitación de la gente. La unidad Gestión de Talentos, que estaba a cargo de los recursos humanos de la empresa, organiza diversas actividades de capacitación. Magdalena Eceizabarrena, gerente de la unidad, comentó:

“Muchas de estas propuestas están destinadas no solo a capacitar a los empleados de la empresa, sino que son abiertas para la comunidad. De esta manera se brindaba la posibilidad para gente del interior de participar en charlas, jornadas o cursos de gran nivel sin necesidad de trasladarse a las grandes ciudades.”

¹ Los corredores de granos son agentes que reciben pedidos de compradores y ofertas de vendedores y cierran operaciones entre ambos. En general los corredores de cereal ofrecen a sus clientes la posibilidad de realizar operaciones con contratos de futuros.

En la sede central de Los Grobo funcionaban posgrados en diversos temas relacionados con los agronegocios, en convenio con la Universidad de Buenos Aires y se estaba evaluando la posibilidad de tener un posgrado en turismo rural. Adicionalmente en 2007 Los Grobo lanzaba junto con la Universidad de San Andrés un programa de administración de pequeñas y medianas empresas familiares especialmente preparado para asistir a la red de empresas de Los Grobo. Gustavo decía: “En esta sociedad donde los conocimientos se duplican cada 4 años es necesario capacitarse permanentemente. Por ello los talentos no pueden ir permanentemente a la Universidad. Esta debe venir a la empresa y los talentos deben capacitarse en el trabajo”

El Grupo Los Grobo a través de la Fundación de Emprendimientos Rurales tenía una activa participación en proyectos que contribuían al desarrollo de la comunidad, con un énfasis en mejorar el nivel de vida de ciudades pequeñas y pueblos del interior. La fundación buscaba crear una conciencia social entre los empleados y asociados de la empresa, ofrecía capacitación y asesoramiento para que quienes participaban en proyectos solidarios pudieran mejorar su desempeño como voluntarios. Además, la empresa permitía que los miembros de la red utilizaran su tiempo de trabajo e instalaciones para planear y ejecutar acciones voluntarias.

La forma general de trabajo de la fundación era mediante la financiación de proyectos solidarios presentados por grupos de personas que detectaban una necesidad concreta en la sociedad. Numerosos proyectos habían sido respaldados en los últimos años, la mayoría de ellos relacionados a escuelas y otras instituciones de enseñanza del interior de la provincia de Buenos Aires. Un ejemplo era el proyecto de la Escuela de Educación Especial n° 501 de Carlos Casares, que consistía en desarrollar un taller de costura industrial en el que trabajaban mujeres con capacidades diferentes y desempleadas que de esta manera encontraron una salida laboral digna. Otro ejemplo del compromiso social de Los Grobo era el convenio de mutua colaboración firmado en el 2006 con la Fundación Cardiovascular de Buenos Aires para retransmitir videoconferencias de prevención en salud. Este emprendimiento tenía como objetivo facilitar el acceso al conocimiento sobre temas de suma importancia para la salud a las personas que viven en el interior.

Los Grobo también trabajaba para mejorar la eficiencia y competitividad de los agronegocios en Argentina desde distintas entidades del sector. El grupo empresario tiene una activa participación en ASAGIR (Asociación Argentina de Girasol), AAPRESID (Asociación de productores de Siembra Directa), AACREA (Asociación de Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria) y la AEA (Asociación Empresaria Argentina), la más importante asociación de empresarios del país.

Mirando al futuro

Con el explosivo crecimiento del negocio y de la organización en los últimos años se había tornado necesaria una reestructuración profunda. En 2006 Los Grobo atravesaba una etapa definitiva de profesionalización enfrentando el desafío de pasar de empresa familiar a empresa corporativa sin perder el trato cálido y sencillo. Los dueños estaban en el proceso de abandonar sus funciones gerenciales, para seguir exclusivamente como parte del directorio. Esta transformación no era sencilla. Implicaban grandes cambios en las responsabilidades de empleados y socios y la contratación de profesionales capaces de tomar importantes decisiones. El manejo flexible y dinámico de los negocios, que era de gran valor para los clientes y socios de Los Grobo, era también sumamente demandante para las personas que ocupaban cargos gerenciales en la empresa. Los participantes de las diferentes unidades de negocio coincidían en que la reorganización del grupo empresario prometía ser un gran desafío en los próximos años.

Magdalena Eceizabarrena, comentaba: “el área de recursos humanos tenía dos importantes desafíos para acompañar el fuerte crecimiento de Los Grobo. El primer desafío consistía en el diseño de una nueva estructura y la definición de los objetivos de los puestos de trabajo. En segundo lugar se debía satisfacer las necesidades de personal que iban surgiendo. “Los puestos

de trabajo disponibles se cubren, pero con demora”, comentaba Magdalena. Encontrar y formar de profesionales capaces de gerenciar las distintas actividades representaba un desafío. Por otro lado, la localización de la empresa en una ciudad del interior, si bien era considerado por muchos una ventaja debido a la tranquilidad en la vida cotidiana, era en ocasiones un obstáculo para la contratación de candidatos que provenían de las grandes ciudades.

La organización de la empresa como red de negocios, que era la principal fortaleza para el desarrollo de capacidades competitivas dinámicas basadas en generación y circulación de conocimiento y responsabilidades, paradójicamente podía convertirse en una limitante para el crecimiento. El tipo de vínculo entre los participantes de la red, que fomentaba la autonomía en la toma de decisiones y la iniciativa de los participantes, a su vez dificultaba el control de las actividades de la empresa, especialmente dada la dispersión geográfica de los negocios de producción y comercialización de productos agrícolas y también dada la variedad de acuerdos con los diferentes miembros y posibles conflictos de interés. Gustavo siempre alentó a los socios a aumentar la cantidad de servicios que brindaban a Los Grobo pero se planteaban interrogantes de como manejar potenciales conflictos de interés con, por ejemplo, un Responsables Técnicos que organizaban sus propias empresas de contratistas para atender a Los Grobo.

Además de las necesidades de reestructuración estaba el imperativo deseo de seguir creciendo. El directorio de Los Grobo tenía programada una reunión para discutir los planes de expansión de la empresa en 2007 y 2008 y Gustavo Grobocopatel estaba especialmente interesado en evaluar dos oportunidades de crecimiento, la expansión en la producción primaria a nuevas áreas y el negocio de venta de harinas en Brasil. Ambas alternativas representaban importantes oportunidades y desafíos para la empresa que debían ser analizadas para decidir en que medida Los Grobo debía apostar en estos negocios.

Expansión Horizontal: Incrementar la Superficie Sembrada

Durante los últimos años los negocios de originación de granos y oleaginosas de Los Grobo se había expandido fuertemente a pesar del aumento de los costos y la persistencia de las retenciones a las exportaciones. El panorama del negocio para el futuro parecía alentador. Durante 2006 y 2007 la demanda de commodities agrícolas se mantenía firme. En el mundo se incrementaba el interés por fuentes de energía renovables y la fabricación de biocombustibles había creado nuevos mercados para cereales y oleaginosas. Los analistas de mercado pronosticaban una creciente volatilidad de los precios de los principales commodities agrícolas con una tendencia positiva consistente. En Estados Unidos, el Departamento de Agricultura (USDA) estimó que el maíz ya había aumentado 20 a 25% únicamente como consecuencia de la demanda para fabricar etanol, un sustituto de la nafta. En este contexto Los Grobo se había propuesto convertirse en uno de los principales originadores de productos primarios agrícolas.

La unidad de negocios de producción primaria de Los Grobo consideraba la posibilidad de aumentar la superficie sembrada en zonas marginales y expandirse hacia el noreste de Buenos Aires y sur de Santa Fe. La expansión hacia nuevas zonas tenía como doble objetivo aumentar el volumen de negocios, manteniendo la rentabilidad, y disminuir el riesgo a través de la diversificación. En zonas marginales el manejo de los cultivos era un mayor desafío y Los Grobo gracias a los conocimientos de manejo de los profesionales asociados a la empresa y los sistemas de recopilación y análisis de la información estaría en ventaja frente a otros competidores. En el norte de la provincia de Buenos Aires, la zona con las mejores tierras de Argentina, con rendimientos más estables y menores desafíos de manejo el gran riesgo era la intensa competencia. En los dos casos era fundamental desarrollar nuevos socios de la red con profundo conocimiento de las zonas para no repetir una experiencia en el sudeste de Buenos Aires donde la comunidad rechazó inicialmente la entrada de Los Grobo por desconfianza. Otra paradoja era que los precios subían pero la rentabilidad bajaba por causa de los mayores costos de arrendamiento debido a la intensa competencia por tierra.

Los fideicomisos eran para Los Grobo un importante recurso para la expansión en superficie. Los Grobo había lanzado un primer fideicomiso en marzo del 2005, Fideicomiso Financiero Agrícola Grobo I, por un total de US\$ 2,8 millones para sembrar 11.000 ha. de trigo, girasol y soja en el sudeste de la provincia de Buenos Aires por una campaña. En abril 2006 se había lanzado el segundo fideicomiso, Fideicomiso Financiero Agrícola Grobo II, por un total de US\$ 12 millones, para 45.000 ha. en el sudeste y sudoeste de Buenos Aires y en Entre Ríos, por dos campañas 2006-2007 y 2007-2008. Los fideicomisos daban la oportunidad a inversores de fuera del sector para invertir en el campo. El gerenciamiento de Los Grobo, con amplia experiencia en la producción y comercialización de productos agrícolas era una garantía para los inversores. Para Los Grobo los fideicomisos era un desafío para hacerse conocer e ingresar en los mercados de capitales. Andrea Grobocopatel nos decía:

“Los Fideicomisos son el inicio de un camino de relacionamiento de Los Grobo con los Mercados de capitales. En el futuro podría venir la emisión de Obligaciones Negociables (ON) o hacer pública a Los Grobo”.

Los planes de expansión de Los Grobo involucraban no solo tierra Argentina, sino también en países vecinos. En Uruguay, Paraguay y Bolivia la competencia por tierra no era tan marcada como en la pampa Argentina. No habían surgido empresas locales similares a Los Grobo en estos países, y algunos de los grandes productores argentinos habían entrado en estos países buscando mayor rentabilidad y diversificación. En 2003 Los Grobo se había asociado con el productor y empresario uruguayo Marcos Guigou para formar Agronegocios del Plata, empresa que sembraba y comercializaba cereales y oleaginosas en Uruguay. En 2004 se había formado Tierra Roja bajo el liderazgo de quien fuera el Gerente de Producción de Los Grobo Pedro Zurro, para producir en Paraguay.

Agronegocios del Plata

Agronegocios del Plata (ADP) estaba dedicada a la producción y comercialización de cereales y oleaginosas para exportación y la venta de agroinsumos en Uruguay. “Nuestro objetivo es ser la empresa originadora de granos más eficiente del Uruguay” resaltaba Marcos Guigou, socio a medias con Los Grobo en este emprendimiento. Desde los inicios de la empresa en 2003 la superficie agrícola de ADP se había triplicado y en 2006 se habían sembrado 29.000 ha.

Si bien los sistemas de producción agrícola en Uruguay eran similares a los de Argentina, había algunas diferencias importantes, determinadas principalmente por las diferentes características de los suelos. “Los suelos en Uruguay son menos profundos que los de la región pampeana argentina, lo que determina que se acumule menos agua y en años de sequía las pérdidas en rendimiento pueden ser muy importantes. Por esto es importante mantener un mayor grado de diversificación y realizar practicas de manejo de los cultivos como la siembra directa que contribuyen a retener mas agua en el suelo” explicaba Guigou. Por otro lado, el clima en Uruguay es menos frío y había un 75% de la superficie con doble cultivo, un cultivo de invierno (trigo, cebada o colza), seguido por otro de verano en el mismo año (soja, maíz, sorgo o girasol). Otra diferencia era que el peso de la soja dentro de los cultivos sembrados por ADP no era tan importante como en Argentina. (ver **Anexo 10**).

El profundo conocimiento de los sistemas locales de producción de Marcos Guigou se había complementado con las ideas de organización de redes de negocios de Los Grobo para formar una empresa eficiente e innovadora. ADP había adoptado varias características de la red de producción, los sistemas de organización de la información y el gerenciamiento que Los Grobo había desarrollado en Argentina. ADP se diferenciaba de otras empresas del sector por la gran flexibilidad en los contratos con propietarios, contratistas y clientes.

Los márgenes brutos por hectárea de la producción en Uruguay eran similares a los que se obtenían en Argentina. Rendimientos algo menores y más variables se compensaban con precios

mas elevados. El destino principal de la producción de ADP era el mercado externo y en Uruguay no existían las retenciones a la exportación como en Argentina. Se vendían los cereales y oleaginosas FOB a empresas exportadoras multinacionales como Cargill, Dreyfus y ADM.

Guigou apostaba a una fuerte expansión de ADP en los próximos años. El y su familia eran muy optimistas acerca del impacto que el crecimiento de ADP sobre la producción agrícola en Uruguay y en particular sobre los beneficios que traería a la comunidad de Dolores, una ciudad pequeña del interior del país, donde ADP tenía su sede central.

Tierra Roja

Pedro Zurro había sido empleado de Los Grobo en Argentina, trabajando en la unidad de producción primaria por varios años, hasta que en 2004, Los Grobo lo invitó para sembrar en tierras paraguayas. En 2006 Zurro tenía 3 ingenieros agrónomos a cargo y manejaba una superficie sembrada de 12.000 ha. La soja era el cultivo predominante con un 80% de la superficie y se sembraban también trigo y maíz (ver **Anexo 10**). Tierra Roja había tenido una notable expansión a pesar de la severa sequía sufrida en los dos primeros años. Además de este emprendimiento junto a Los Grobo, Zurro había desarrollado su propio negocio de pulverización en Paraguay.

El sistema de producción agrícola en Paraguay tenía características muy diferentes a los de Argentina y Uruguay. Los contratos de alquiler en Paraguay habían sido tradicionalmente en quintales fijos que se pagaban a cosecha. Los Grobo había introducido la modalidad de contratos a porcentaje. Al comienzo los dueños de la tierra no estaban muy interesados con este tipo de contrato, pero luego habían comprendido que compartir los riesgos era de beneficio para ambas partes. Los contratos de alquiler a porcentaje rondaban 22% de la cosecha para el dueño del campo.

La rentabilidad del negocio era similar a los valores obtenidos en Argentina. Por un lado no existían las retenciones a la exportación, pero el costo de transportar la mercadería hasta los puertos de embarque era muy alto. Al igual que en Argentina y Uruguay, el principal destino de la producción era el mercado externo. Los principales exportadores eran las grandes empresas multinacionales.

El sistema de redes de negocios en la producción primaria estaba muy poco desarrollado en Paraguay. Los contratistas eran en su mayoría empresas brasileras que habían visto la oportunidad de expandirse ofreciendo servicios en el país vecino. Las empresas que manejaban grandes extensiones eran fondos de inversión que contaban con capital argentino y brasilerero. A diferencia de Argentina donde en los últimos años el agro había adoptado tecnologías de punta y se veía un alto grado de profesionalización, el atraso en tecnología y la escasez de mano de obra calificada eran grandes desafíos de producir en Paraguay. Los Grobo había hecho grandes inversiones para tener acceso a las tecnologías de información y comunicación en esta zona. Zurro comentó:

“Cuando recién llegamos a Paraguay la gente local era muy reacia a nuestra forma ordenada de hacer negocios a través de contratos y procesos formales. Luego la gente local comenzó a valorar las ventajas de la forma de hacer negocio de Los Grobo y hoy nos surgen varias propuestas de negocios.”

Para Pedro Zurro la posibilidad de estar en conexión con la sede central de Los Grobo, enviando y recibiendo información técnica y económica ponía en ventaja a Tierra Roja con respecto a otros productores. Pedro Zurro confiaba en que Tierra Roja tenía importantes posibilidades de expansión en un mercado en formación: “Es muy difícil presupuestar y trabajar sin reglas claras. Los Grobo apuesta a cambiar los sistemas de producción. La sequía de los últimos dos campañas ocurrieron quebrantos con incumplimiento de negocios pactados y una

ruptura en la cadena de negocios. Esta situación determino que actualmente hay mayor interés en ordenar los negocios.”

Expansión Vertical: Venta de Harina de Trigo en Brasil

En 2006 la producción y comercialización de trigo eran una importante actividad para Los Grobo. Los Grobo tenía sembradas unas 30.000 ha. de trigo y proyectaba comercializar unas 300.000 toneladas de este cereal. Gustavo Grobocopatel consideraba que uno de los objetivos de grupo era expandirse en todos los eslabones de la cadena del trigo. Los Grobo participaba desde en el proceso de mejoramiento de variedades de trigo a través de BioInta, un acuerdo entre Bioceres y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, hasta la venta de harinas y premezclas a grandes consumidores, pasando por la producción, la logística de transporte y acopio de trigo. En 2005 con la compra del molino harinero Cánepa Los Grobo se convertía en el cuarto grupo molinero del país. Cánepa era un molino de gran capacidad ubicado en Chivilcoy que procesaba 450 toneladas diarias y empleaba 120 personas. Los Grobo poseía además otro molino en Bahía Blanca y alquilaba otro en Chacabuco.

Los dirigentes del grupo empresario pronosticaban que en el mediano plazo los negocios en el procesamiento de productos primarios y la venta y distribución de agroalimentos iban a convertirse en uno de los negocios claves para Los Grobo. Juan Goyeneche, director del área de agroalimentos y Pablo Gabarró se planteaban un importante salto en el mercado internacional de harina de trigo. Mediante una nueva unidad de negocios, Los Grobo Agroindustrial do Brasil, se planeaba el negocio de colocación de harina y premezclas de origen argentino en el mercado de Brasil con venta a distribuidores, industrias, panificadoras y panaderías.

En los últimos años Argentina había exportado entre un 20 y un 30% del trigo producido. Brasil era el principal comprador de trigo argentino y uno de los principales importadores de trigo en el mundo (ver **Anexo 14**). Durante la campana 2005-06, un 60% de las exportaciones de trigo argentino tuvieron a Brasil como destino.

Con la creación de Los Grobo Agroindustrial do Brasil, el grupo empresario manejaría toda la cadena de trigo desde la siembra hasta la venta de harina y premezclas a grandes usuarios brasileros. Según la visión de Pablo Gabarró, a cargo del desarrollo de esta unidad de negocio: “La clave es generar un producto de calidad superior y constante en el tiempo que haga posible la venta con un premium sobre el precio del trigo-commodity”. Gustavo Grobocopatel indicaba que era posible obtener un precio entre 2% y 12% superior al precio general del mercado por trigos de alta calidad”. El negocio de Los Grobo estaría orientado a compradores exigentes en calidad en industrias de alimentos, panaderías, pizzerías y fábricas de pastas. En un principio el negocio estaba planeado en base a la molienda de trigo en molinos argentinos y para un futuro se estaba contemplando la posibilidad de invertir en la compra de molinos en Brasil.

La calidad de trigo para panificación está determinada por contenido de proteína y gluten, el peso hectolitro, y otros indicadores específicos de calidad panadera. Estos factores están determinados en gran medida por las variedades de trigo que se siembran, pero también influyen las condiciones ambientales de crecimiento de los cultivos como temperaturas, lluvias y nivel de fertilización. La calidad del trigo argentino era generalmente superior a la de los trigos de origen brasileros. Habitualmente los molinos brasileros comercializaban mezclas de trigos de origen argentino con trigo de origen brasileros, elevando así los estándares de calidad para panificación de los trigos locales. Si bien el trigo argentino es reconocido en el mercado brasileros por su calidad superior, la mayoría de los exportadores argentinos no segregaban adecuadamente en base a la calidad y comercializaban trigo con grandes variaciones en la calidad entre partidas. En los últimos años una creciente mecanización en los procesos de panificación había aumentado la importancia de contar con trigos y harinas de calidad controlada.

Para Los Grobo tener integrada toda la cadena de trigo desde su originación hasta la venta de harina permitiría asegurar cantidad y calidad. Uno de los proyectos de Los Grobo Agroindustrial do Brasil era la creación de la marca de harina “Auténtica” que los clientes identificarían con calidad superior, por ser un producto de una empresa confiable que sembraba y seleccionaba trigo de calidad. Pablo Gabarró comentaba: “La trazabilidad del trigo dada por el seguimiento del producto desde el campo hasta el consumidor final de la harina va a ser de gran valor para los compradores de harina de Los Grobo en Brasil”.

Siguiendo con la forma de negocios en red que Los Grobo tenía en sus otras unidades, el proyecto de Los Grobo Agroindustrial do Brasil era asociarse con operadores locales para la distribución de harina en Brasil. Con esta estrategia se evitaría un gran incremento en los gastos fijos en las etapas iniciales del negocio y se tendría la ventaja de contar con socios con profundo conocimiento del mercado local. El negocio en el mercado brasilero no estaría orientado a conseguir transacciones puntuales de alta rentabilidad, sino es establecer relaciones a largo plazo con clientes que valoraran la calidad de los productos ofrecidos por Los Grobo.

La calidad y tamaño de algunos competidores representaban un desafío para Los Grobo. Si bien el negocio no tenía un grado de concentración tal elevado como el procesamiento y comercialización de soja, la industria molinera de trigo en Argentina contaba con grandes empresas multinacionales entre los principales participantes (ver **Anexo 13**). Al igual que en otros negocios de procesamiento y comercialización de commodities agroindustriales las empresas de gran tamaño tenían ventajas en cuanto a los costos que enfrentaban, dada la dilución de los costos fijos por mayores volúmenes procesados y comercializados. Por otro lado, existían otras empresas que no competían eficientemente pero evadían impuestos como forma de generar rentabilidad y sobrevivir.

Otro punto que Los Grobo debía tener en cuenta en este negocio eran las diferencias culturales con Brasil, que si bien no parecían ser muy importantes, determinaban algunas diferencias entre argentinos y brasileros a la hora de hacer negocios.

Las regulaciones argentinas para la exportación de productos agroindustriales eran críticas para el negocio de Los Grobo en Brasil. En los últimos años las retenciones a la exportación de trigos y productos derivados habían tenido importantes fluctuaciones (ver **Anexo 5**). Las retenciones tenían el doble objetivo de controlar los precios en el mercado interno y ser una fuente importante de recaudación impositiva para el gobierno argentino. Las fluctuaciones en estos impuestos tenían gran impacto en la rentabilidad de la actividad agroindustrial, lo que implicaba la necesidad de una continua re-evaluación del negocio. Si bien Argentina y Brasil formaban parte del bloque comercial MERCOSUR, era muy común que los intereses de las industrias locales generaran trabas en el intercambio comercial entre los países. Por ejemplo, en agosto de 2006, la industria molinera brasilera había ejercido presión en contra de la importación de harinas y premezclas de origen argentino en el mercado Brasilero, a través de requisitos adicionales de muestreo de cargamentos de productos argentinos que se demoraban por varios días en la frontera brasilera.

A pesar de estas trabas, los dirigentes y empleados de Los Grobo que estaban a cargo de este negocio eran muy optimistas acerca del desarrollo de este nuevo proyecto. Ellos consideran que la integración vertical en la cadena de trigo para servir al mercado Brasilero era una excelente oportunidad de crecimiento para Los Grobo.

Los Desafíos

Los Grobo se había convertido en un modelo de empresa en el sector agropecuario, no solo por la incorporación de tecnologías de punta en la producción primaria, sino también por la implementación de una innovadora organización empresarial en forma de red de negocios y por

la fuerte participación en proyectos de desarrollo social. “Los Grobo tiene la responsabilidad de generar riqueza, empleo y bienestar a la población” afirmaba Gustavo Grobocopatel.

Gustavo precisaba resolver con su familia numerosos interrogantes claves para el futuro de la organización. ¿En que actividad se destinarían la mayor parte de los recursos y energías de Los Grobo en los próximos años? Uno de los interrogantes más importantes era la estructura de la nueva organización. ¿Debían seguir adelante con la reestructuración y la estandarización de los acuerdos con asociados y clientes? La flexibilidad de los acuerdos fueron importantes para enfrentar empresas más poderosas como las tradicionales multinacionales, pero era complicada la administración de tantos acuerdos.

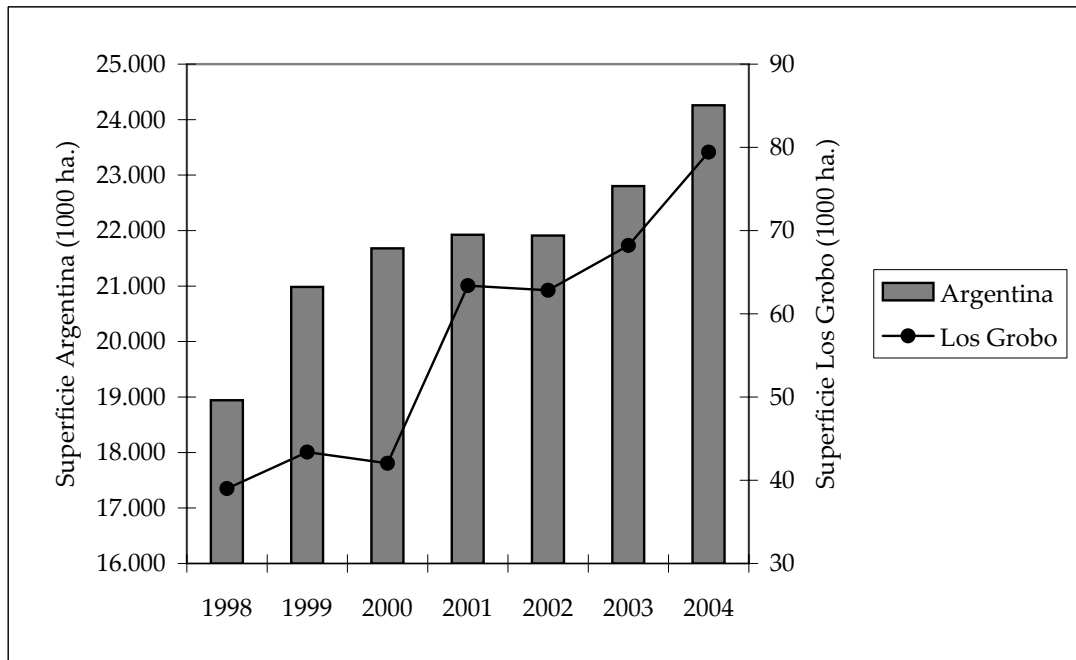
Más difícil aun era resolver el nivel de inversión social y el nuevo rol de la familia en la organización. Los múltiples proyectos sociales en los que participaba Los Grobo le permitieron alcanzar un grado de exposición pública y una imagen envidiada por todas las empresa del sector. Sin embargo, la cantidad, complejidad y grado de compromiso de los proyectos aumentaban día a día. Nuevos proyectos de tecnología, educación en el campo y de formación de emprendedores se sumarian al portafolio de proyectos sociales en 2007.

Por otro lado todavía había que resolver los interrogantes sobre el crecimiento. ¿Debía el grupo focalizarse en sumar hectáreas a su superficie de producción incorporando nuevas zonas dentro y fuera de Argentina en un contexto con mucha heterogeneidad en donde todavía se podían difundir mejores prácticas en áreas más rezagadas? ¿Sería más conveniente ir hacia un modelo de integración vertical con negocios de biogenética, la producción y venta de harina de trigo o la producción de carne aviar? ¿En que actividad serian las ideas innovadoras en la incorporación de tecnología y organización empresarial, y la experiencia previa de Los Grobo capaz de generar mayor valor para sus empleados, socios, inversores y la sociedad?

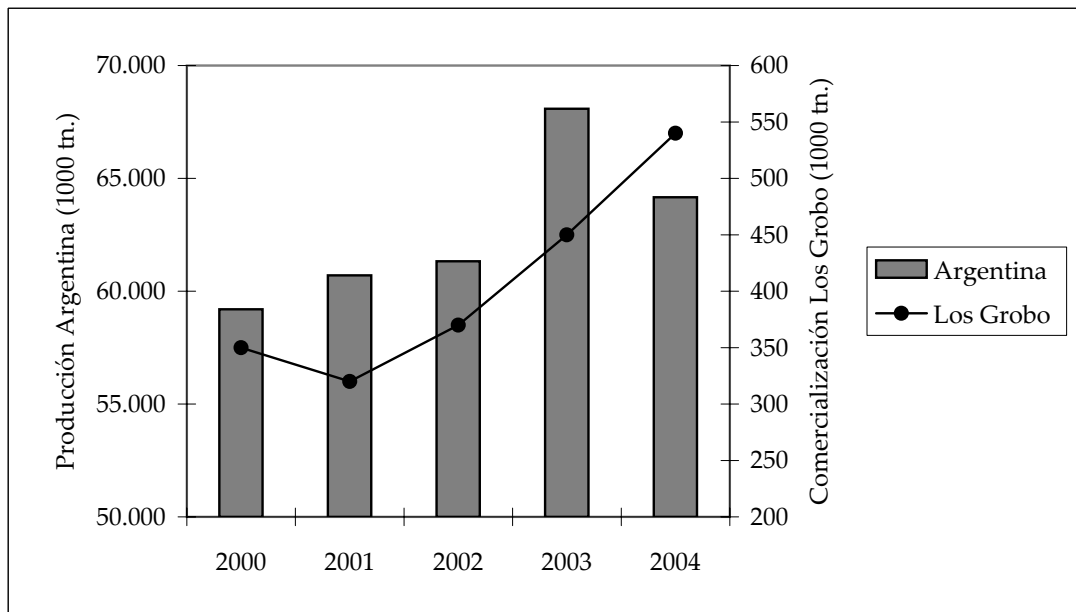
Gustavo Grobocopatel y su familia se preguntaban: ¿en qué medida las características del grupo empresario responsables del éxito en la producción y comercialización de productos agrícolas primarios en Argentina serían beneficiosas en las nuevas regiones y negocios? ¿Qué implicaba avanzar en países con reglas y costumbres muy diferentes? ¿Deberían Gustavo y su familia concentrarse en los proyectos sociales y dejar la administración de la empresa a un equipo profesional?

Anexo 1: Evolución de la Producción de Cereales y Oleaginosas, Argentina y Los Grobo, 1995-2005

Superficie Cosechada de Trigo, Maíz, Soja y Girasol, Total Argentina y Los Grobo en Argentina



Volumen de Producción de Trigo, Maíz, Soja y Girasol en Argentina y Volumen Comercializado por Los Grobo



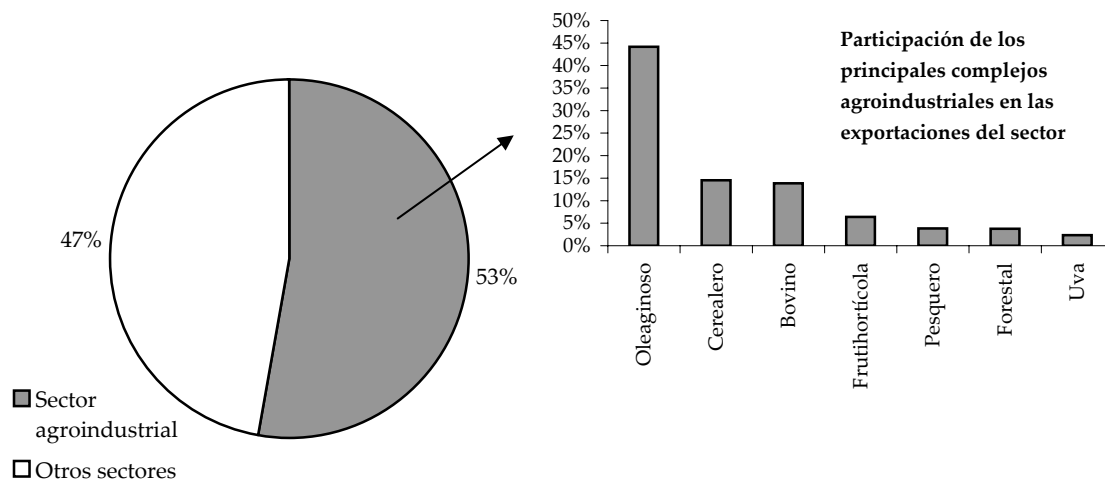
Fuente: FAO, Statistics Division, Plan Estrategico Los Grobo 2005.

Anexo 2: Argentina en el Mercado Mundial de Productos Agrícolas y Agroindustriales

Ubicación de Argentina en el Ranking Mundial de Exportación, 2005

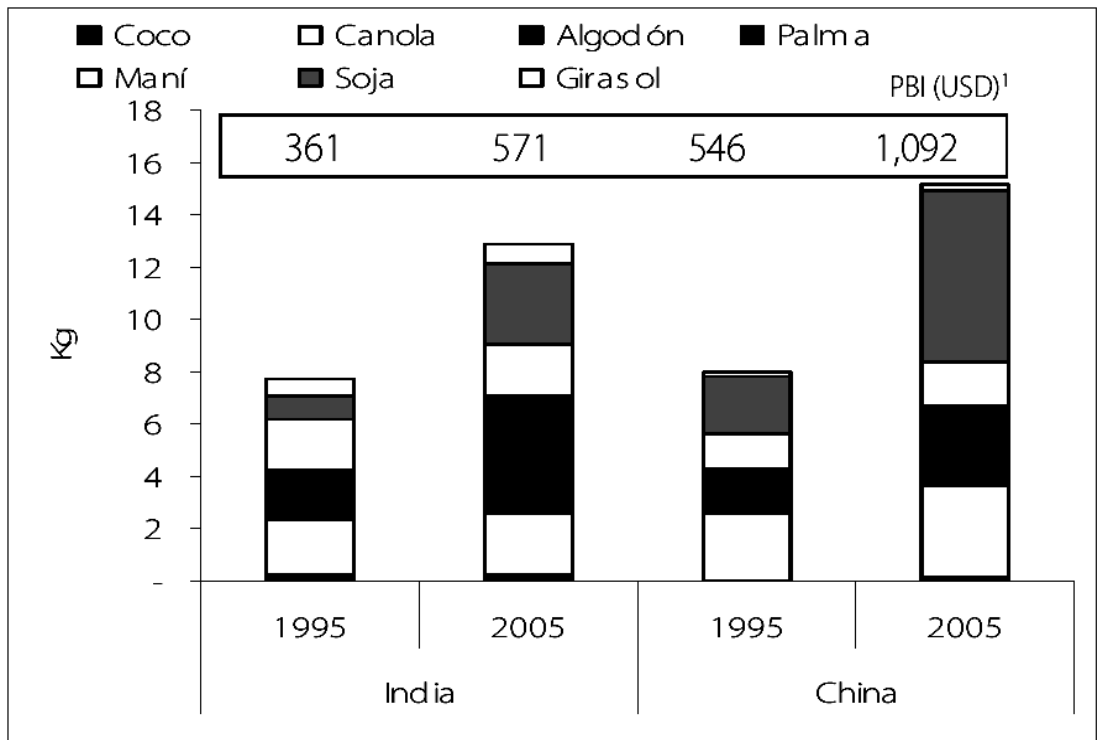
Producto	Posición en el ranking mundial
Aceite de girasol	1º
Aceite de soja	1º
Harina de girasol	1º
Harina de soja	1º
Jugo concentrado de limón	1º
Peras	1º
Maíz	2º
Miel	2º
Carne bovina	3º
Limonos y limas	3º
Soja	3º
Lana grasienda	5º
Leche en polvo	7º
Papas congeladas	7º

Composición de las Exportaciones Argentinas, 2005



Fuente: FAO, USDA, Indec, Apuntes Agroeconómicos FAUBA

Anexo 3: PBI per Capita y Consumo de Aceites Vegetales, India y China, 1995 vs. 2005



¹ PBI per cápita real en el 2000

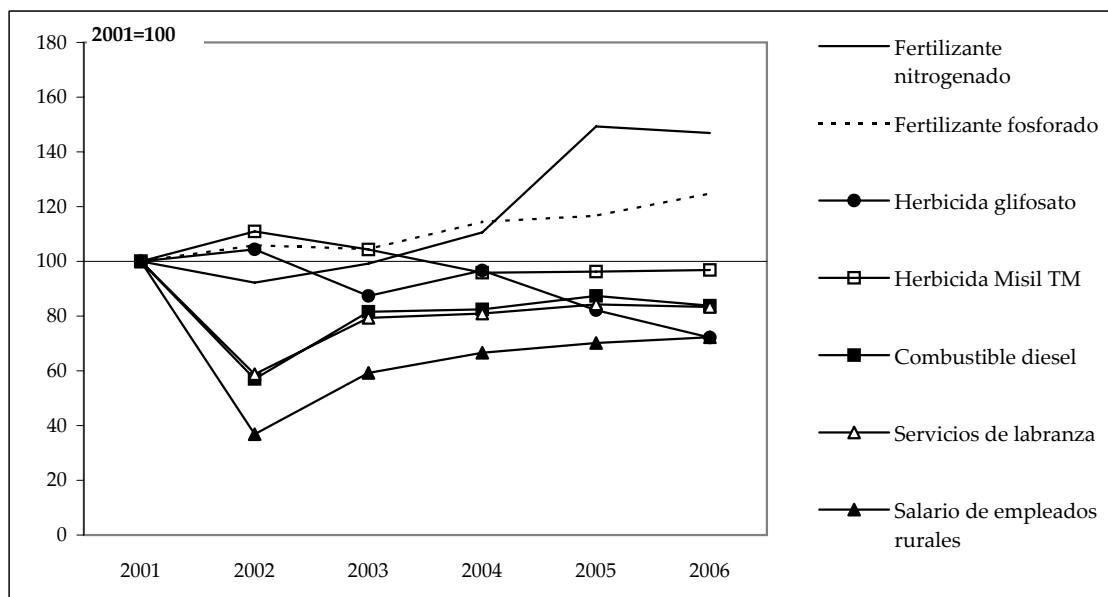
Fuente: Estimaciones de Rabobank basadas en USDA-ERS & FAS, Banco Mundial y UN.

**Anexo 4: Retenciones a las Exportaciones en Argentina, Productos Agropecuarios y Derivados,
1995 vs. 2006**

Producto	Retenciones (%)	
	1995	2006
Maíz	0	20
Trigo	0	10,5
Harina de trigo	0	10,5
Soja	3,5	23,5
Aceite de soja	-0,5	20
Harina de soja	-0,6	20
Girasol	3,5	23,5
Aceite de Girasol	-2,5	20

Nota: Los valores negativos indican reintegros a las exportaciones.

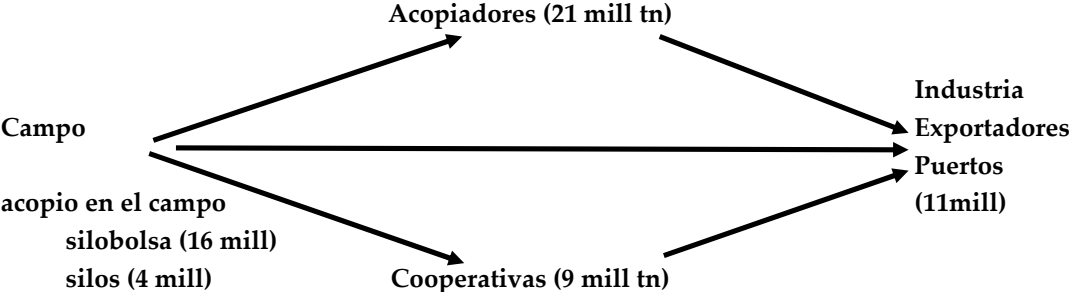
Anexo 5: Evolución de los Costos de Producción Agrícolas, 2001-2004



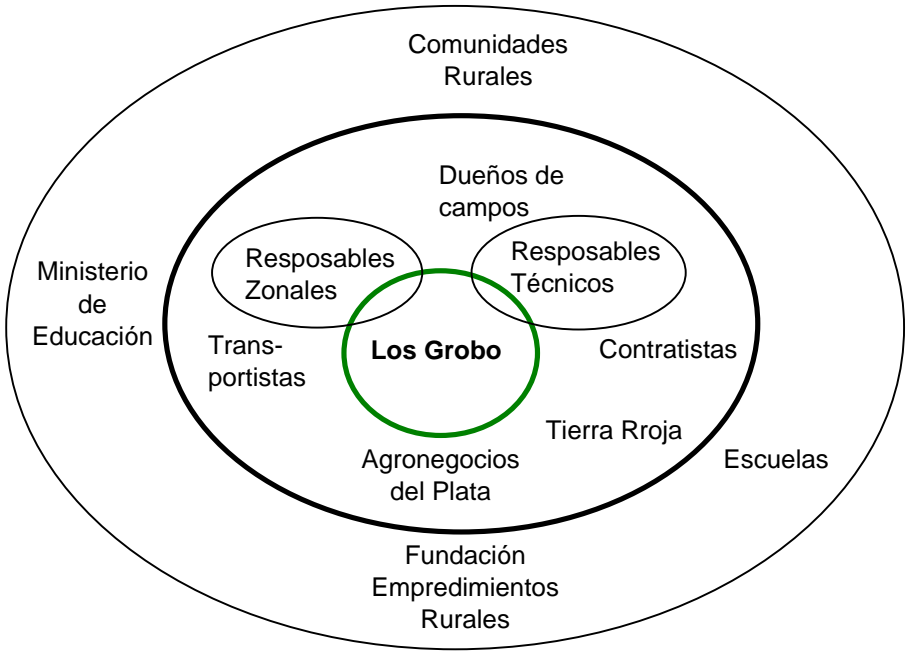
Fuente: Estimaciones de Rabobank basadas en AACREA y Márgenes Agropecuarios

Anexo 6: Comercilizacion de Cereales y Oleaginosas en Argentina

Diagrama del Traslado de Granos desde el Campo y Capacidad de Acopio en los Diferentes Eslabones

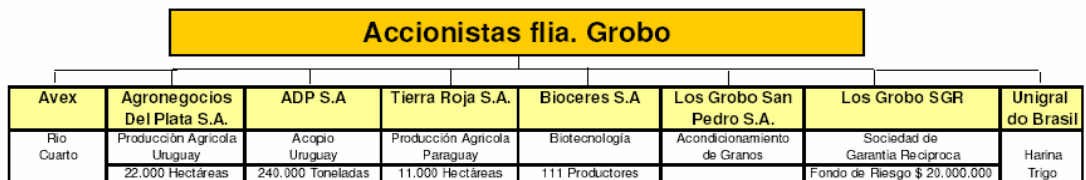
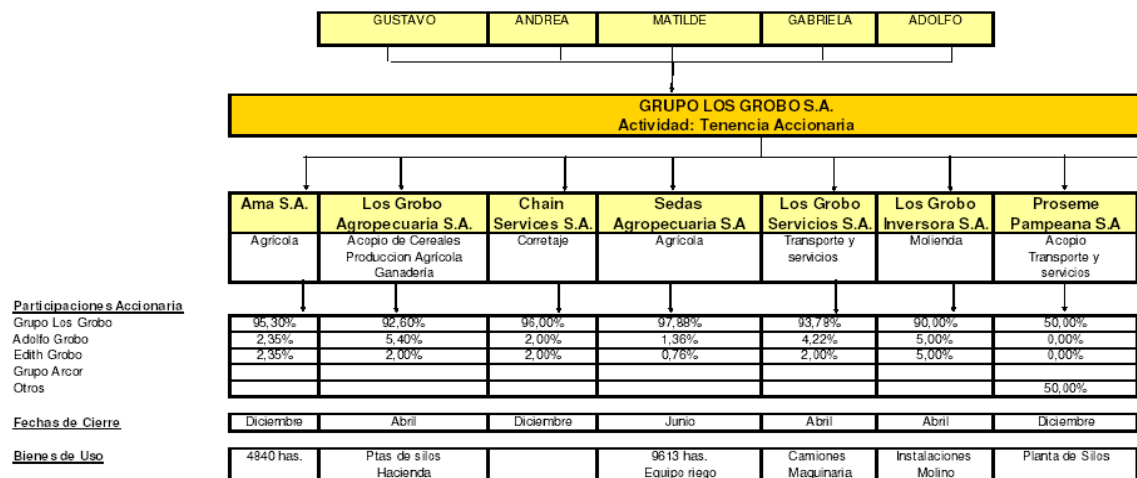


Anexo 7: La Red Los Grobo



Fuente: Los Grobo

Anexo 8: Grupo Los Grobo S.A. Tenencia Accionaria



Fuente: Plan Estratégico Los Grobo 2005

Anexo 9: Los Grobo Indicadores de Desempeño Económico

EBITDA		
	30/04/2006	30/04/2005
Ventas Totales	364.613.028,62	321.642.651,76
Patrimonio Neto	74.723.063,42	63.500.813,16
Resultado Operativo		
Ganancia del Ejercicio	12.107.273,04	16.474.807,26
Resultados Financieros	3.548.762,33	984.680,12
Amortización Bienes de Uso	2.568.049,75	1.636.206,43
Previsiones y Recuperos de Previsiones	445.000,00	42.000,00
Impuesto a las Ganancias	3.597.079,90	4.608.133,27
Amortización Activos Intangibles		
Ganancia Operativa EBITDA	22.266.165,02	23.745.827,08
Índices Base EBITDA		
Ganancia - Operativa/P.Net	29,80%	37,39%
Ganancia - Operativa/Ventas Totales	6,11%	7,38%

Ingresos por Ventas y Servicios

Partidas	LGA - 2006
Ventas de Cereales y Oleaginosas en Consignación	174.058.262,86
Ventas de Cereales y Oleaginosas	124.122.376,82
Ventas de Agro Insumos	38.811.128,28
Ventas de productos y sub productos - Harinas	17.294.453,25
Ingresos por Servicios	6.735.944,57
Ventas de Hacienda Vacuna	2.965.785,01
Ingresos por Comisiones	520.424,52
Reintegro de Exportación	104.653,31
Total	364.613.028,62

Otros indicadores económicos

ROI (Rentabilidad Ordinaria antes de Impuestos)			Este ratio apunta a establecer la rentabilidad de la "inversión" realizada por la empresa al inicio del período fiscal (que es el Patrimonio Neto excluido el Resultado Final del Ejercicio).
$\frac{\text{EBT}}{\text{P.N. - RE}}$	$\frac{18.669.085,12}{62.615.790,38}$	29,82%	
ROE (Tasa de Retorno del Pat. Neto)			Expresa el porcentaje de remuneración que puede ofrecerse a los capitales propios de la compañía (representados por el PN), mostrando las ganancias que los accionistas están obteniendo por su inversión
$\frac{\text{Rdo Neto}}{\text{P.N.}}$	$\frac{14.675.322,79}{74.723.063,42}$	19,64%	
ROA (Tasa de Retorno del Activo)			Mide la capacidad efectiva de la empresa para remunerar a todos los capitales puestos a su disposición, propios y ajenos (PN+Pasivos), que confirman el Activo. Muestra el retorno operativo de la empresa por cada peso de capital invertido en ella
$\frac{\text{Rdo Neto}}{\text{Activo}}$	$\frac{14.675.322,79}{224.107.819,41}$	6,55%	
Efecto Palanca (Grado de Autonomía Financiera)			Si es = 1 la relación entre el capital ajeno y el capital propio es la óptima. Si fuera < 1 la conclusión es que la empresa está sobre endeudada, mientras que si fuera > 1, a la empresa le convendría seguir endeudándose a las tasas de interés actuales.
ROE	19,64%	3,00	
ROA	6,55%		
Ratio de Cobertura			Es la relación entre la generación de caja de una empresa y los intereses anuales pagados, que nos indica la capacidad genuina de generar recursos en relación a la carga financiera, esta última medida a través del EBITDA.
$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Intereses}}$	$\frac{22.266.165,02}{3.548.762,33}$	6,27	

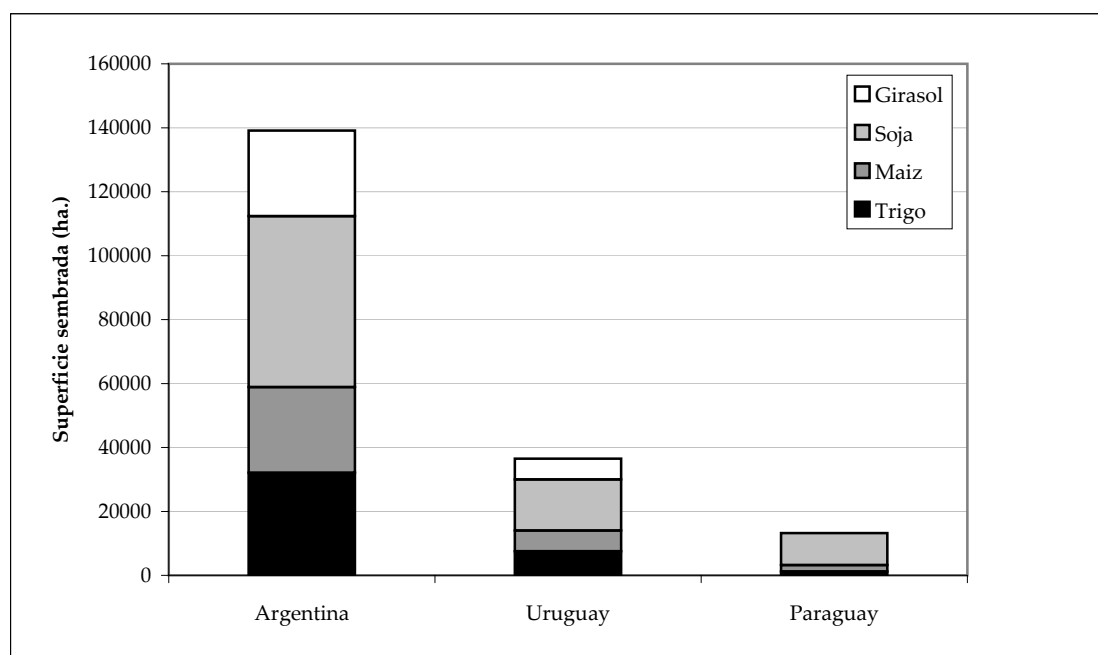
Fuente: Memoria y Balance Grupo Los Grobo S.A. Ejercicio Económico Finalizado al 30/4/2006.

Anexo 10: Producción Primaria de Los Grobo, Zonas y Cultivos, Campana 2006-2007

Zonas de Producción en Argentina, 2005

Zonas	Superficie sembrada (ha.)
Casbas y Guamini	17.800
Pringles y Dorrego	11.755
Sudeste I y II	10.767
Pehuajo	8.553
Entre Ríos	7.703
Darregueira y Guatrache	6.886
Casares y Ordoqui	6.700
San Luis	4.600
San Antonio de Areco y Arrecifes	4.444
Torquinst y Suárez	4.334
Tres Arroyos	4.143
Salliquelo y Pellegrini	3.361
25 de Mayo	1.756
Bunge	1.369
Monte	1.237
Chaco y Santiago de Estero	1.045
Timote	464
Bolivar	-
Trenque Lauquen	-
Tucumán y Salta	-
La Pampa	-
9 de Julio y Junín	-
Azul	-
Pergamino y Rojas	-
Santa Fe	-

Portfolio de Cultivos Campana 2006-2007



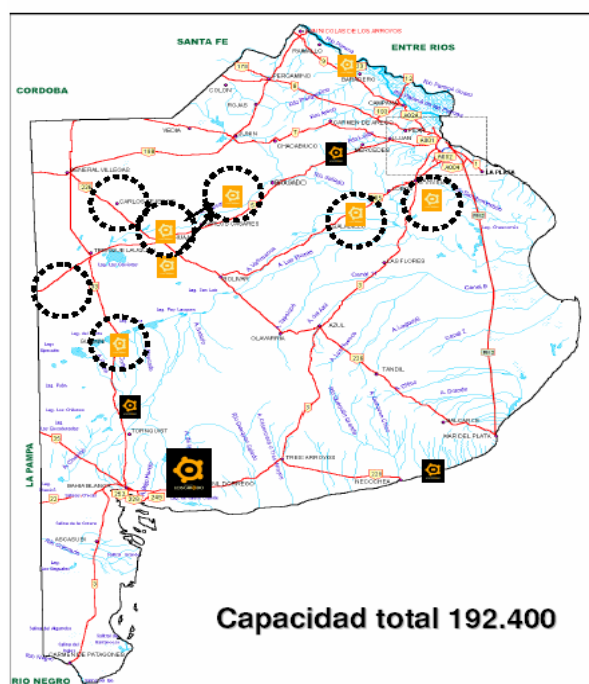
Anexo 11. Atributos de Los Grobo vs. Principales Competidores en Producción Primaria

Atributos	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Competidor 4	Competidor 5	Competidor 6	Los Grobo	Promedio
Imagen	6.0	6.6	7.5	8.0	8.4	9.0	8.1	7.7
Agresividad en los arrendamientos	7.7	7.8	8.5	9.0	7.4	8.5	5.7	7.8
Tecnología	7.0	7.0	7.8	7.0	9.2	7.0	9.7	7.8
Estructura de soporte	6.3	6.6	8.0	7.0	7.8	7.0	7.0	7.1
Administración	6.7	6.6	7.0	7.0	7.4	6.0	8.3	7.0
Recursos humanos	6.7	7.2	6.5	7.0	8.4	7.0	9.1	7.4
Asociación local	6.0	4.4	6.0	8.0	5.6	8.5	7.3	6.5
Plazos contractuales	6.3	6.6	6.3	8.0	7.2	7.5	7.9	7.1
Antigüedad en el negocio	5.0	8.8	8.8	7.0	8.0	8.0	8.0	7.7
Flexibilidad	7.3	6.4	7.0	9.0	7.6	9.0	7.7	7.7
Promedio general	6.5	6.8	7.3	7.7	7.7	7.8	7.9	7.4

Escala 1-10

Fuente: Encuesta a los Responsables Técnicos de Los Grobo, Plan Estratégico Los Grobo 2005-2010

Anexo 12: Localización de Plantas de Acopio y Depósitos de Agroinsumos



	Plantas de Acopio Propias
	Guamini 37.200
	Magdala 8.200
	Madero 8.000
	Casares 21.000
	San Pedro 15.000
	Saladillo 20.000
	Monte 20.000
	Total propias 129.400
	Plantas de Acopio alquiladas
	Chivilcoy 15.000
	Saavedra 38.000
	Necochea 10.000
	Dorrego 10.000
	Total alquiladas 63.000
	Depósito de Insumos

Fuente: Plan Estratégico del Grupo Los Grobo, 2005-2010.

Anexo 13. Atributos de Los Grobo vs. Principales Competidores en la Comercialización de Granos

Atributos	Los Grobo	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Competidor 4	Competidor 5	Competidor 6	Competidor 7	Competidor 8	Competidor 9	Competidor 10	Promedio
Precios de insumos	7	6	10	6	8	8	7	10	7	10	10	8.09
Cartera de productos	4	4	3	6	6	8	7	6	10	7	7	6.18
Logística de insumos	5	2	0	5	10	6	8	3	8	6	9	5.64
Crédito	9	5	8	9	6	8	9	10	5	10	10	8.09
Condiciones generales	9	4	10	0	5	6	8	9	9	10	10	7.27
Logística de cereales	9	0	0	0	0	0	9	7	10	9	10	4.91
Estructura de acopio	8	3	0	2	2	4	7	10	9	8	10	5.73
Agresividad comercial	5	5	10	8	7	9	6	10	5	10	10	7.73
Cantidad de sucursales	7	10	2	7	8	6	6	7	8	9	8	7.09
Estructura de soporte	5	5	0	6	10	9	7	6	5	7	10	6.36
Administración	6	2	9	7	5	8	6	4	6	5	4	5.64
Recursos humaos	4	8	5	5	10	9	6	6	8	8	9	7.09
Imagen	8	5	4	8	9	8	9	8	9	9	8	7.73
Promedio general	6.62	4.54	4.69	5.31	6.62	6.85	7.31	7.38	7.62	8.31	8.85	6.73

(Escala 1-10)

Fuente: Encuesta a los Responsables Zonal de Los Grobo, Plan Estratégico Los Grobo 2005-2010

Anexo 14: Indicadores la de Cadena de Valor de Trigo

	Toneladas
Producción de trigo (2005/2006)	12.575.176
Molienda nacional (2005)	4.997.698

Exportaciones de trigo y subproductos (2005)

Producto	Toneladas
Trigo	10.382.166
Harina de trigo	425,376
Salvado de trigo	80,829
Total	10.888.371

Destinos de la molienda nacional (2005/2006)

Destino	Toneladas
Producción de harina	3.748.273
Exportación de harina	424,443
Industrialización	3.323.830
Harina fraccionada	332,383
Pastas secas	273.000
Pastas frescas	68.000
Galletitas	238.700
Pan artesanal	2.387.000
Pan industrial	102.300

Principales compradores de Trigo Argentino (2005/2006)

País	%
Brasil	59,65
Perú	7,54
Chile	7,16
Sudáfrica	5,78
Colombia	4,27
Ecuador	2,83
Otros	12,76

Exportación y consumo de la molienda de trigo, 1991-2005

