



AGRONEGOCIOS
ESCENARIOS TURBULENTOS
ECONOMIAS EMERGENTES
ARGENTINA

CASO LOS GROBO

*... de Besaravia a las pampas Argentinas
... Inmigrantes y contratistas rurales
construyendo en el siglo 20
un Grupo de Agronegocios.*



Profesor Héctor Ordoñez
Universidad de Buenos Aires
ordonezh@agro.uba.ar

Profesor John Nichols
Texas A & M University
jpn@ag.tamu.edu

CASO LOS GROBO²

INDICE

1. PRESENTACION.	pág. 7
2. TIEMPOS TURBULENTOS: DESDE LA SEGUNDA REVOLUCION DE LAS PAMPAS EN LA DECADA DEL 90 HASTA LA CRISIS INSTITUCIONAL ARGENTINA EN 2002.	pág. 8
2.1. UNA MIRADA RETROSPECTIVA: LA PRIMERA REVOLUCION DE LAS PAMPAS.	pág. 8
2.2. DISCRIMINACION DE LAS PAMPAS.	pág. 10
2.3. SEGUNDA REVOLUCION DE LAS PAMPAS.	pág. 10
2.4. ESCENARIO INSTITUCIONAL CATASTROFICO.	pág. 14
2.5. SEGUNDA DISCRIMINACION DE LAS PAMPAS, ESTRATEGIA DE AGRONEGOCIOS Y POLITICAS PUBLICAS.	pág. 15
3. LA HISTORIA DE LOS GROBO.	pág. 16
3.1. INMIGRANTES DE BESARAVIA LLEGAN A LAS PAMPAS.	pág. 16
3.2. HIJOS DE INMIGRANTES, LOS HERMANOS Y LA TIERRA.	pág. 17
3.3. LOS GROBO EMPRESA AGROPECUARIA FAMILIAR, LOS 80'S.	pág. 17
4. LOS 90, EL TRANSITO DE LA EMPRESA DE AGRONEGOCIOS FAMILIAR A LA COMPAÑIA PROFESIONAL DE AGRONEGOCIOS.	pág. 18
4.1. LA CONFORMACION DE LA RED Y EL CRECIMIENTO EN ESCALA	pág. 19
4.2. LA INCORPORACION DE TECNOLOGIA & EL CONOCIMIENTO.	pág. 24
4.3. LA ADMINISTRACION DEL RIESGO.	pág. 26
4.4. LA BASE DE UNA NUEVA ORGANIZACION.	pág. 26
5. EL DESAFIO DEL 2002 Y PARA EL FUTURO.	pág. 29

Esta presentación, preparada por Héctor Ordoñez & John Nichols, reúne algunos antecedentes de las operaciones de agronegocios de Los Grobo en distintos momentos de una economía emergente como la Argentina con el objeto de facilitar el debate de algunas alternativas de gestión de redes de agronegocios en escenarios competitivos turbulentos. No significa una recomendación - general o específica - sobre estrategias empresarias y/o políticas públicas exitosas. El trabajo sólo presenta las percepciones de los autores. No refleja posiciones de la empresa ni de las autoridades argentinas. Reproducir sólo con autorización de los autores y de las instituciones que representan.



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - TEXAS A & M UNIVERSITY



Este constituye un caso práctico en una serie de trabajos, que estudian el funcionamiento y la intervención en los agronegocios en los escenarios turbulentos de las economías emergentes, Argentina. Los mismos están orientados al escenario Argentino de la última década.

CASO LOS GROBO es el estudio de caso de una familia de inmigrantes y contratistas rurales de las Pampas Argentinas, que a lo largo de cien años van evolucionado como productores rurales, como acopiadores, como agro-industriales y, finalmente, consolidan un Grupo de Agronegocios en los escenarios turbulentos de economías emergentes, el caso Argentino. En el catastrófico escenario económico de la Argentina 2002 el Grupo se debate en progresar en la formalización e institucionalización de sus operaciones de negocios. El Grupo, luego de décadas de crecimiento y desarrollo, se plantea si es o no oportuno, la consolidación corporativa como alternativa para sobrevivir y competir, en el complejo ambiente local y en un mundo de agronegocios cada vez más globalizado.

PALABRAS CLAVES:

Agronegocios, negocios & economías emergentes, negocios & escenarios turbulentos, reestructuración empresa familiar, consolidación corporativa.

Los autores agradecen a la familia Grobocopatel, a Adolfo y a Edith, a Gustavo y Paula, a Andrea, a Gabriela y Germán, a Matilde y Juan, todo el apoyo recibido para la redacción del caso. Los autores también agradecen a Ken Harling de Laurier University, Canadá y a Daniel Conforte de Universidad ORT, Uruguay. Fuente permanente de entusiasmo y consejos.

PRESENTACIÓN

Los Grobo es una compañía de agronegocios que opera en Carlos Casares, Buenos Aires Argentina. Inmigrantes de Besaravia, comienzan como contratistas rurales en el centro de las pampas argentinas a principios del siglo 20. En el derrotero de varias décadas progresan como productores agropecuarios en la comercialización, logística y acopio de granos y como industriales molineros para, finalmente, conformar una compañía que opera a distintos niveles de la cadena de suministro de agronegocios innovadoramente.

En 2001 Gustavo Grobocopatel, el mayor de los cuatro hijos de Adolfo (63), cumple 40 años. Ese día, en una gran fiesta - donde participaban muchos amigos, proveedores y clientes-, organizada por su mujer Paula 37 y toda la familia; su madre Edith 61 y sus hermanas Andrea 38, Gabriela 36 y Matilde 33, con un simpático ritual le transfieren “oficialmente” la conducción de los negocios familiares. Para Adolfo constituía un importante logro: en el comienzo del siglo 21, en la plenitud de su carrera empresaria, conducía suave pero firmemente los negocios hacia la tercera generación, cerrando casi un siglo de saga familiar. Medio siglo atrás, quedaba su trabajo como ayudante de su padre, contratista en la producción de fardos de alfalfa.

Gustavo es el CEO de un conjunto de empresas articuladas en torno a Los Grobo Agropecuaria. Los Grobo Inversora, Sedas, Ama, San Cayetano, La Cotorra y Las Hortensias, con un volumen anual de operaciones de 65 millones de dólares. Los Grobo Inversora es un molino harinero en Bahía Blanca, al sudeste de Carlos Casares. Los Grobo Agropecuaria es definida por Gustavo como “*un operador innovador en los agronegocios*”. El resto de las empresas mencionadas son principalmente propietarias de tierras que producen commodities, totalizando 20.000 has. El foco de Los Grobo Agropecuaria -según Gustavo- está en el “*originamiento de commodities, por propia producción o por negocios con clientes*”, produciendo en 70.000 has, con un fuerte apoyo en servicios de provisión de insumos, almacenaje y asesoramiento. El destino de las 400.000 ton. originadas es la propia industria molinera, la exportación de especialidades, y, fundamentalmente la exportación y el consumo local de commodities agrícolas.

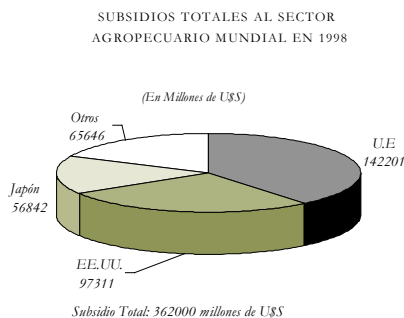
En los 90 los negocios familiares habían crecido a la par de la segunda revolución de las pampas. Un proceso que casi triplicó la producción agrícola en una década en la Argentina, en donde emprendedores como Los Grobo tuvieron mucho que ver. La Argentina se desarrollaba competitivamente, destacándose en el mundo como líder en la producción de alimentos. Sin embargo una catastrófica crisis institucional, precipitada en diciembre de 2001, expone todo aquel desarrollo a un complejo quiebre de todos los contratos y a una conflictiva situación en torno a los derechos de propiedad. Este nuevo escenario constituye una fuerte amenaza y también acelera los tiempos de abrir nuevos negocios e impone el diseño de nuevas alternativas organizacionales.

En el junio de 2002 en Madrid, España, Gustavo cerraba las negociaciones de una de las primeras exportaciones de especialidades de la empresa, girasol alto oleico. En septiembre de 2002 discutía en San Pablo Brasil, la oportunidad de realizar inversiones y negocios con grandes operadores brasileños. Este conjunto de nuevos negocios le llevó a madurar una idea: la de reorganizar Los Grobo elevando a su familia en el ámbito de Directorio y consolidar al grupo de una manera más profesional y más formal, fortaleciendo los negocios locales con la meta puesta en el mercado global. Era una estrategia diferente a la que había sostenido históricamente Adolfo, su padre. El había dividido los negocios en distintas empresas, diversificando los riesgos.

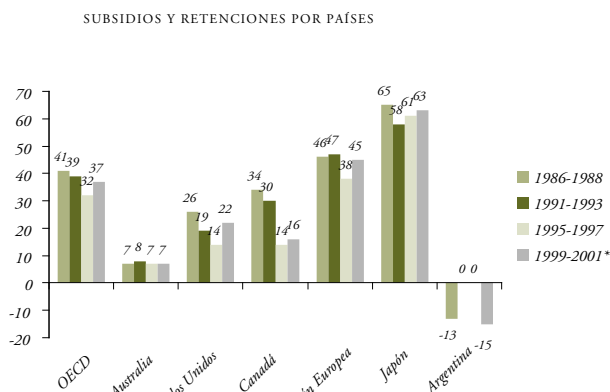
Adolfo observa a la distancia la evolución de las nuevas ideas de Gustavo y analiza la situación, no a la luz de sus viejas ideas, sino en el contexto de la mayor crisis que enfrentó en su vida empresaria en la economía Argentina. Adolfo siempre decía “*el objeto de mi esfuerzo empresario ha sido siempre trabajar duro, y poder dejar una gran estancia a cada uno de mis hijos*”. En más de una oportunidad reunía a su familia, su mujer y sus 8 hijos y les planteaba e inculcaba la cultura del ahorro y del control de los gastos. Debe venir desde cada una de sus casas, del extremo celo y cuidado. “*El que no cuida lo poco no cuida lo mucho*”.

En la actualidad Adolfo suele decir: “*con todos estos cambios y todas estas nuevas realidades, creo que hay que pensar en nuevas alternativas para organizar los negocios de la familia pensando en un futuro distinto*”.

2. TIEMPOS TURBULENTOS: DESDE LA SEGUNDA REVOLUCION DE LAS PAMPAS EN LA DECADA DEL 90 HASTA LA CRISIS INSTITUCIONAL ARGENTINA EN 2002.



(Figura. 1)



(Figura. 2)

El entorno global de agronegocios es una pieza crítica, pero de evolución rápida, del rompecabezas estratégico que enfrenta Gustavo. Además, la política agraria de Europa, Estados Unidos y Japón está fundamentada principalmente en subsidios que constituyen restricciones extraordinarias al libre acceso al mercado. El volumen total de subsidios de estas tres importantes unidades económicas es similar al volumen total de alimentos y commodities agrícolas que se comercializan a nivel mundial. El monto total de subsidios asciende a casi cuatrocientos mil millones de dólares por año, más de mil millones por día. ⁴(Ver fig. 1 y 2)

El impacto real se ve en los precios de trigo, maíz y soja pagados a los productores argentinos sin ningún tipo de subsidio y en los precios pagados a los productores norteamericanos sostenidos por múltiples y variados programas de subsidios. ⁵(Ver fig. 3)

Argentina, al igual que otras economías emergentes, se encuentra en una crisis competitiva como consecuencia, en parte, de este diseño de “las reglas de juego globales” que imponen las grandes economías. Es cierto, sin embargo, que existen muchos problemas internos, quizás más importantes aún, responsables de semejante falta de competitividad. En una situación como la que atraviesa actualmente la Argentina, la estrategia competitiva más factible para la industria y los productores locales, de hecho, para toda la comunidad de agronegocios, es desarrollar estrategias alternativas focalizadas en procesos colectivos, a fin de aprovechar las iniciativas privadas para reorganizar la cadena de suministro alimentaria y de agronegocios.

Entre las cuestiones que requieren atención se encuentran la creación de sólidas redes de agronegocios y la búsqueda de economías de escala. Cabría considerar en algunos casos la búsqueda de economías de especialización, la promoción de productos de valor agregado y la organización de redes de suministro. Esta acción colectiva debe estar orientada a reducir los costos de transformación y los costos transaccionales creando una ventaja competitiva transnacional. El Caso Los Grobo es un referente que muestra una operación exitosa de agronegocios en una economía emergente turbulenta. ¿Podrá sobrevivir esta tradicional empresa familiar agropecuaria con su estructura actual?

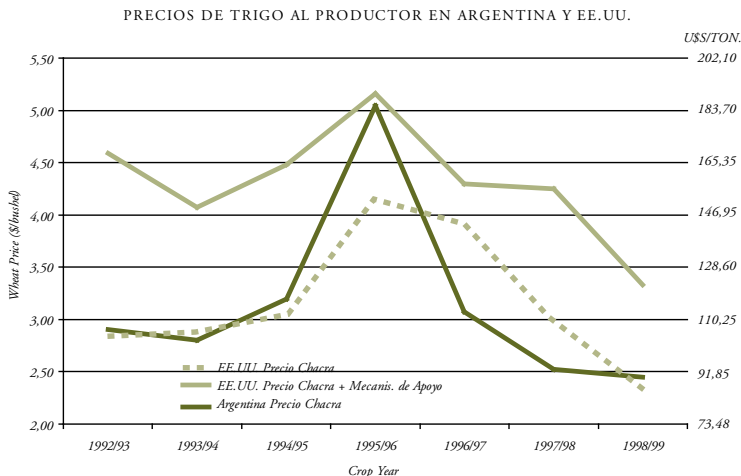
2.1. UNA MIRADA RETROSPECTIVA: LA PRIMERA REVOLUCION DE LAS PAMPAS

Durante el siglo veinte, Argentina tuvo tres grandes paradigmas en el ámbito institucional, político y socio-económico. El modelo de exportación de commodities, el modelo de sustitución de la importación y, desde principios de la década del 90, la apertura económica y el aún vigente desafío y la oportunidad de construir una economía competitiva en el ámbito mundial: el modelo pre competitivo. (Ordóñez 1996/1998)⁶.

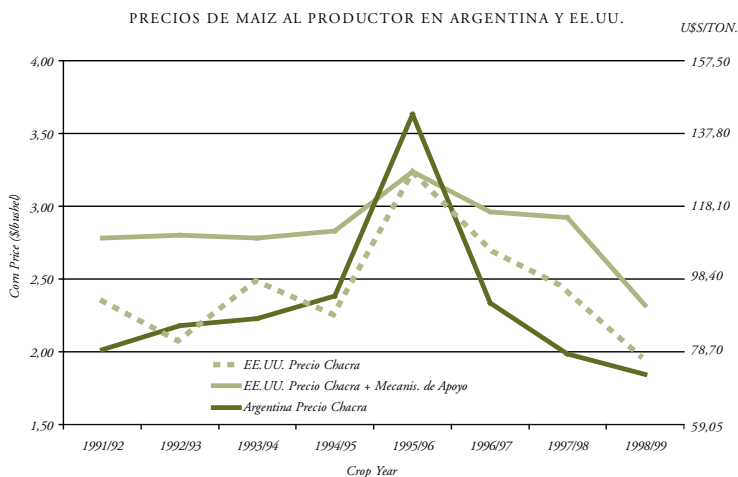
A fines del siglo diecinueve, la democracia y las reglas del mercado libre vigentes, así como el paradigma de exportación agrícola, evolucionaron hasta fines de 1930. Durante el período 1880-1930, Argentina era líder mundial en crecimiento económico y generación de riqueza abasteciendo a los mercados internacionales con productos agrícolas. Argentina era un país rico que protagonizaba el comercio internacional de la época. La crisis financiera global del '30 y el fin de la expansión de la frontera agrícola local agotó el, hasta entonces, exitoso modelo y abrió un nuevo escenario.⁷

En 1912, Argentina representaba el 60% del PBI latinoamericano; ahora apenas el 10%. La participación activa en el comercio internacional posicionó a Argentina entre los primeros del mundo. Entonces, la exportación de carne vacuna Argentina era seis veces mayor que la australiana, relación que se ha invertido en la actualidad. El cuadro ⁸(Ver fig. 4) ilustra la llamativa producción agrícola de la primera parte del siglo hasta 1930. La producción física se correlacionaba estrechamente con las reglas del mercado establecidas y con el volumen de contratos en los mercados de futuros.

6 Ordóñez H. *La función del estado y las tres Argentinas. Cambios en políticas públicas y de agronegocios. Ensayo. Unidad de Agronegocios SAGPYA, 1996. Presentación parcial mayo 1998. Reforma del estado en Argentina. PNUD /Representación Argentina Zimbabwe.*

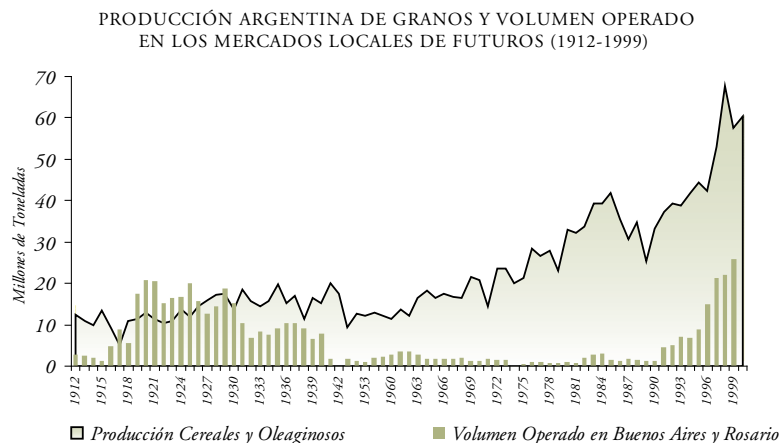


Source: Prepared from data reported in Agricultural Statistics for the U.S.
For Argentina, prices were calculated from data reported in Series Históricas - Agricultura and Márgenes Agropecuarios.



Source: Prepared from data reported in Agricultural Statistics for the U.S.
For Argentina, prices were calculated from data reported in Series Históricas - Agricultura and Márgenes Agropecuarios.

(Figura. 3)



Fuentes: SAGPyA, Mercado a Termino de Buenos Aires S.A. y Mercado a Termino de Rosario S.A. Nóvitas S.A.

(Figura. 4)

Desafortunadamente, el entorno comercial y la competitividad cambiaron radicalmente, como se verá más adelante. En los 60 años subsiguientes, con la activa participación de la Junta de Granos, la intervención del estado y las retenciones, las reglas de mercado quedaron a un lado. La producción de commodities se encuentra, en parte, estancada y prácticamente no hay operaciones en el mercado de futuros. Más tarde, en la década del 90, es posible observar un marcado incremento de la producción agrícola. A lo largo de la década, se duplicó la producción agrícola, que superó los 65 millones de toneladas. Y en relación con esta segunda revolución de las Pampas, se observa un activo mercado de futuros con operaciones y volúmenes de contratos en aumento. Los impactantes datos del período ilustran la correlación entre producción, competitividad y reglas del mercado. Este período resulta esencial para comprender la actual psicología del mercado. Las próximas secciones brindan un análisis más detallado de la cultura política y económica de estos tiempos.

2.2. DISCRIMINACION DE LAS PAMPAS

En los 60 años que siguieron, 1930-1991, Argentina alternó democracias débiles con dictaduras fuertes, escenarios políticos ambos que compartían el paradigma del estado benefactor, con una fuerte intervención del estado, proteccionismo, débil imperio de la ley, sustitución de importaciones, inflación desenfrenada y muchas veces, “hiperinflación”. El paradigma de la sustitución de importaciones finalmente terminó en una creciente falta de confianza en el peso y una economía “dolarizada” de hecho. Sin embargo, con la economía cada vez más socializada durante este período, el modelo terminó con un producto deficiente, con bajo crecimiento económico y bajo volumen de comercio exterior.

El meollo de este paradigma es que se utilizaron los réditos generados por las Pampas para promover la economía urbana por medio de un doble mecanismo. Las retenciones sobre el producto de los agronegocios transfirieron una gran cantidad de recursos al estado, los cuales fueron reasignados a políticas de asistencia, promoviendo la industria local como sustituto de las importaciones. Por otra parte, las retenciones bajaron los precios agrícolas, para que los alimentos pudieran llegar a la clase trabajadora a valores accesibles. La reglamentación oficial y la intervención del Estado definía el arbitraje de precios relativos, los precios fijos, y todos los precios de bienes y servicios. De hecho, el punto central del paradigma de sustitución de importaciones planificaba un perfil estratégico de políticas públicas y comerciales. La formulación de políticas básicas de la Argentina fue a expensas de las ventajas comparativas de las industrias basadas en recursos como la agricultura.

Una democracia más estable se instaló durante la administración del Presidente Alfonsín (1983-1989), que poco a poco puso fin a 60 años de alternar democracias débiles con dictaduras fuertes. Esta administración, no obstante, tampoco pudo terminar con la intervención del estado, el proteccionismo, la hiperinflación, las bajas exportaciones y los resultados económicos deficientes que caracterizaron las décadas anteriores.

2.3. LA SEGUNDA REVOLUCION DE LAS PAMPAS

La administración del Presidente Menem (1989-1999) creó un escenario pre-competitivo abriendo la economía a la globalización, una economía fundamentada en la propiedad privada, en reglas de mercado libre, y de privatización de empresas públicas, que puso fin a la hiperinflación con la implementación de una caja de conversión que ató el peso al dólar. Los 90 fue una década de economía estable y crecimiento en torno a la Ley de Convertibilidad (1 peso = 1 dólar). El drástico cambio institucional durante este período centrado en reformas orientadas al mercado y fuertes incentivos de precios llevó a un gran aumento de la competitividad de los agronegocios.

Antes de las reformas, los sucesivos programas débiles e ineficaces de intervención del gobierno resultaron en largos períodos de inestabilidad económica marcados por un déficit público crónico, inflación endémica y muy variable, poca capacidad de ahorro e inversión, según el diagnóstico de Wainio y Raney⁹. Los mismos autores señalan que las nuevas políticas habían colocado al país en el camino de la prudencia fiscal y monetaria que permitió reducir la inflación y estimular la inversión privada.

La reforma del estado, las privatizaciones, la transparencia económica y la desregulación total que estableció reglas de mercado y derechos sobre los bienes, constituyeron los factores

⁹ Wainio J & Raney T. *Las reformas económicas de Argentina expanden el crecimiento potencial de la agricultura. Servicio de investigación económica del USDA. Panorama agrícola, marzo 1998.*

clave del cambio institucional en la década del 90. Se eliminaron las Juntas nacionales de Carne y Granos y se puso fin a la intervención del estado en los mercados de agronegocios. La privatización de puertos, ferrocarriles, petroleras, empresas de energía, sistemas de comunicación, autopistas y sistemas viales, aumentó la competencia y redujo los costos de los agronegocios. Se eliminaron definitivamente en agronegocios tanto las retenciones a la exportación como las tarifas de importación. Con la caja de conversión (1 peso = 1 dólar) también se puso fin a la manipulación del tipo de cambio y con ello a las distorsiones entre precios locales e internacionales. Las políticas centrales impulsaron la competitividad aumentando las ventajas comparativas y la inversión en recursos locales.

En esta década Argentina se ubicó entre los cinco primeros exportadores de commodities:

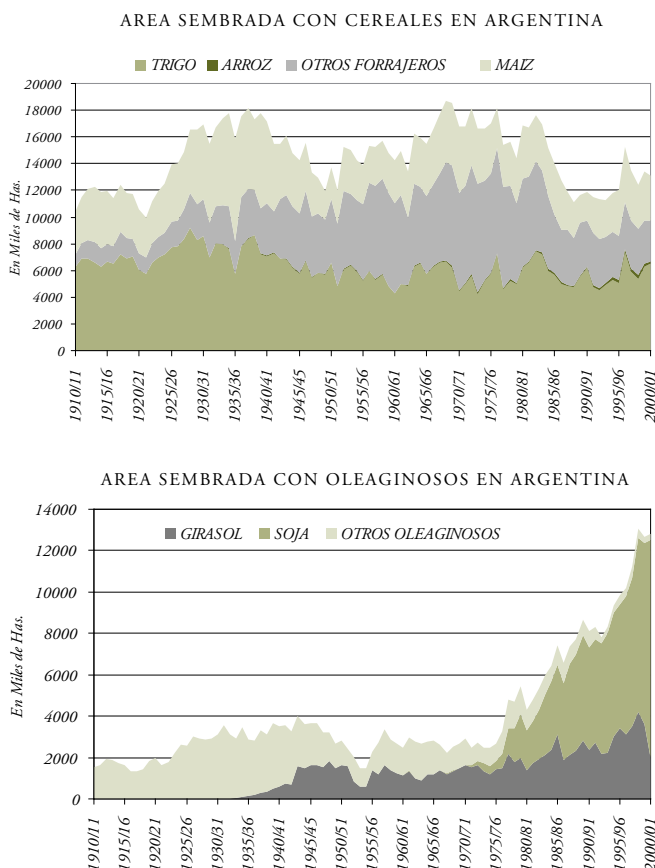
trigo (5^{to}), grano grueso (2^{do}), soja (3^{ro}), harina de soja (1^{er}), aceite de soja (1^{er}), semilla de girasol (3^{er}), harina de girasol (1^{er}), aceite de girasol (1^{er}), miel de abejas (5^{to}). Esta enorme producción agrícola se obtuvo en unos 24 millones de hectáreas de tierra arable.¹⁰

El aumento de la producción agrícola se ilustra en los gráficos ¹¹(Ver fig. 5) y el impacto de la revolución en exportaciones en agronegocios en el gráfico.¹²(Ver fig. 6). Uno de los factores clave en la segunda revolución de las Pampas fue la introducción de la siembra directa y las variedades de soja resistentes a los herbicidas. Ese paquete tecnológico tuvo un efecto extraordinario en la creación de riquezas para el productor argentino, a pesar del proteccionismo y los subsidios en otras partes del mundo.¹³(Ver fig. 7) Por otra parte, los precios de los agroquímicos bajaron como resultado de la competencia firme entre las empresas internacionales.¹⁴(Ver fig. 8) A su vez, la reducción de precios incrementó el uso de fertilizantes y otros insumos.¹⁵(Ver fig. 9). Se incrementó también la capacidad de acopio ¹⁶y se expandió y perfeccionó la logística en las zonas portuarias, así como las actividades relacionadas tranqueras afuera. (Ver fig. 10)

A pesar de todas estas reformas y la consiguiente mejora de competitividad en agronegocios, la economía local se mantuvo marginal con alta evasión fiscal, muchas irregularidades en la aduana, anomalías en el sistema, etc., por un monto estimado –según algunos– de 40 mil millones de pesos al año. Casi un 15% del PBI anual operaba fuera de los mercados oficiales, siendo el principal generador de la actividad comercial local.

No obstante los avances en la consolidación del modelo democrático de gobernabilidad (Alfonsín 1983-1989) y el desarrollo de reglas de libre mercado (Menem 1989-1999), durante los últimos quince años del siglo veinte, el contrato social entre el estado y la sociedad continuaba siendo débil. Ni la economía ni las instituciones tenían la suficiente fuerza para crear empleo sustentable y competitividad, no logrando imponer el imperio de la ley o un poder judicial fuerte para establecer un nuevo contrato entre el estado y la sociedad. La escasa recaudación fiscal para cumplir con los compromisos del gobierno necesitaba la ayuda constante de préstamos externos y locales, lo cual llevó a un mayor endeudamiento. El gobierno era claramente ineficiente y en absoluto transparente. En cuanto a la sociedad en general, las familias y las empresas evadían impuestos, hacían contrabando y no cumplían con la legislación previsional. Constantemente perpetraban maniobras para obtener provecho adicional del gobierno.

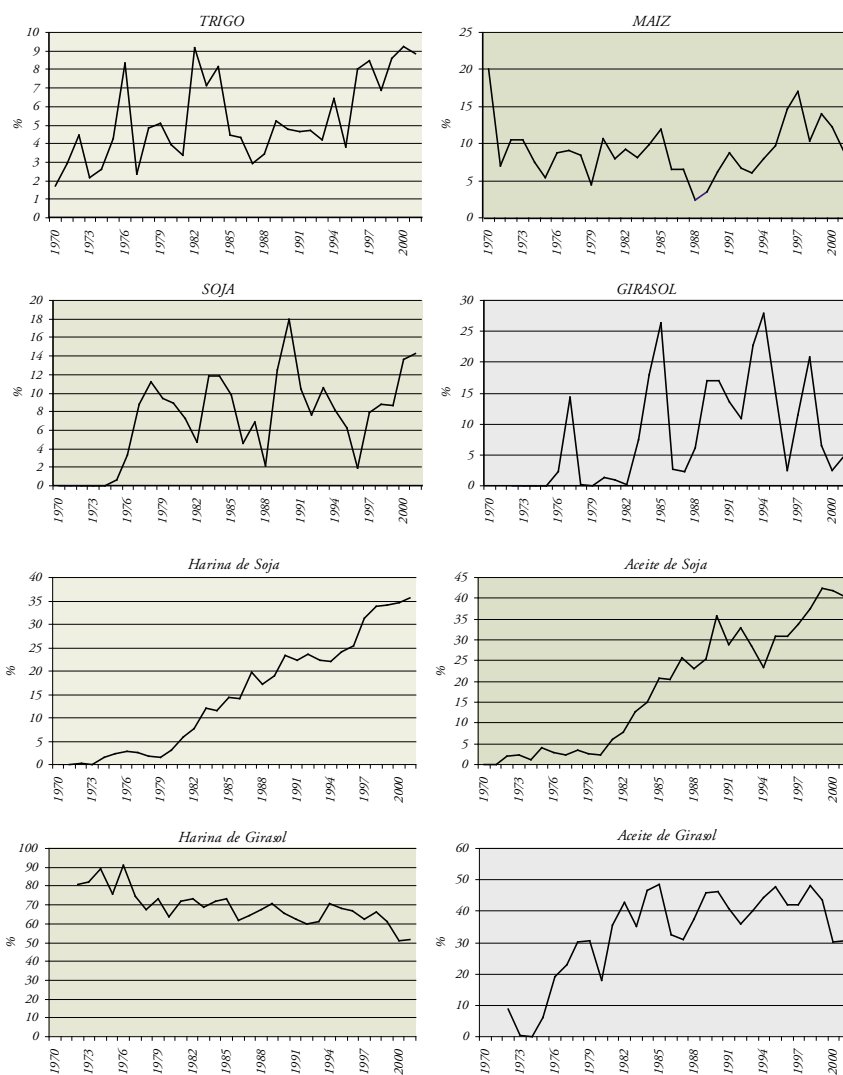
La administración de De la Rúa (1999-2001) debía supuestamente restaurar el imperio de la ley, asegurar la transparencia y poner fin a la corrupción de los ciudadanos y el gobierno. Se mantuvieron algunos de los logros democráticos de Alfonsín y las reformas pro mercado libre de Menem. Sin embargo, siguieron subyacentes los infortunios con la incapacidad del Estado y de las instituciones políticas, legales y económicas.



Fuente: Bolsa de Cereales y SAGPyA Nóvitas S.A.

(Figura 5)

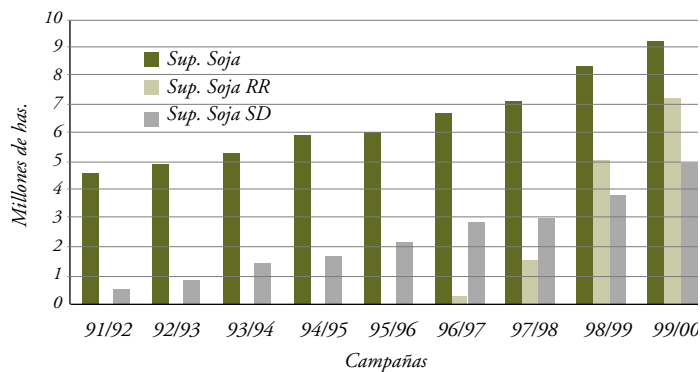
PARTICIPACION ARGENTINA EN EL COMERCIO MUNDIAL



(Figura 6)

Fuente: USDA
Nóvitas S.A.

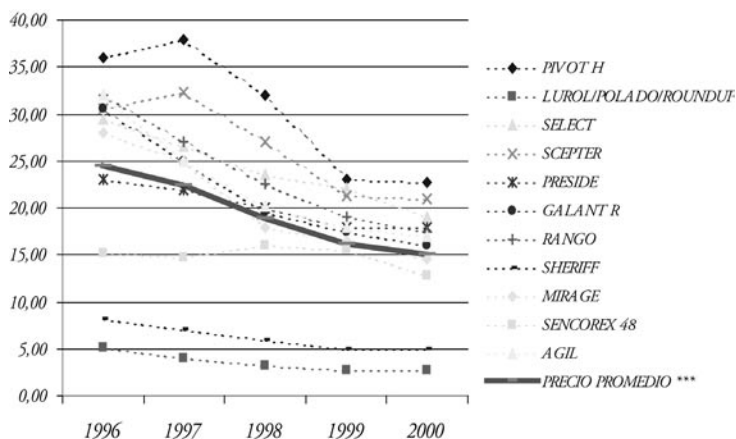
EVOLUCIÓN DE LA SUPERFICIE TOTAL SEMBRADA DE SOJA, DE SOJA RR Y DE SOJA EN SIEMBRA DIRECTA EN ARGENTINA.



(Figura 7)

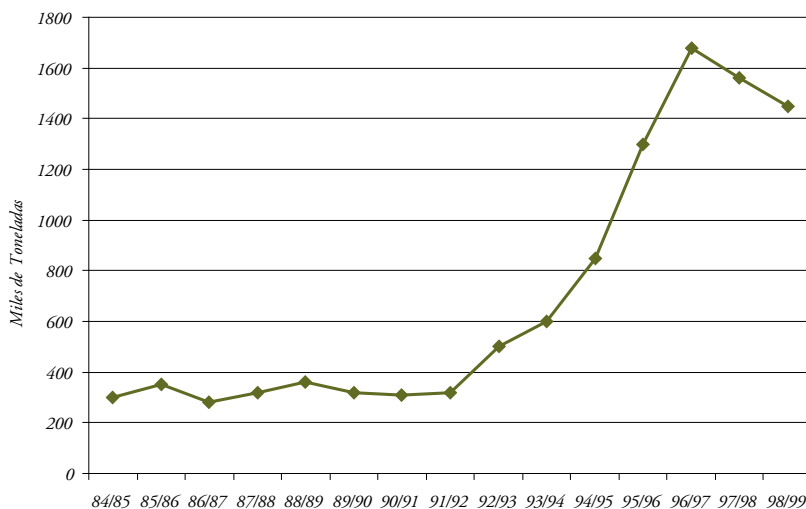
Fuente: AAPRESID

EVOLUCIÓN DE PRECIOS DE HERBICIDAS EN SOJA



(Figura 8)

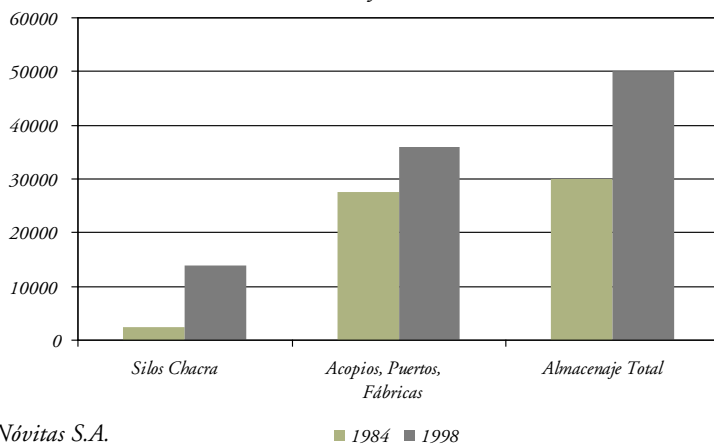
UTILIZACIÓN DE ABONOS QUÍMICOS EN EL AGRO



(Figura 9)

Nóvitas S.A.

ALMACENAJE EN ARGENTINA



(Figura 10)

Nóvitas S.A.

2.4. ESCENARIO INSTITUCIONAL CATASTRÓFICO

La administración de De la Rúa durante 2001 no logró aferrarse a un ancla importante de la década anterior, la caja de conversión. No había un presupuesto fiscal sostenible y Economía usaba las reservas del Banco Central para cumplir con los pagos de la deuda interna y externa y hacer frente a la crisis financiera de los bancos. Debido a la mala administración de lo que se percibía como el principal contrato fiscal y monetario de la sociedad Argentina, la convertibilidad (un peso = un dólar) finalmente estalló en enero de 2002. Mientras tanto, entre la Navidad de 2001 y principios de 2002, antes de que asumiera el Presidente Duhalde, el Congreso nombró a otros tres presidentes. La crisis institucional argentina produjo cinco presidentes en quince días.¹⁷

Según Schuler, “Argentina llegó a ser uno de los países más ricos del mundo. Una y otra vez, sin embargo, sus ciudadanos eligieron – o al menos toleraron – a dirigentes que no tenían idea de cómo se crea y preserva la riqueza. La crisis monetaria y la depresión económica de Argentina constituyen el resultado de esta desastrosa falta de entendimiento.”¹⁸

El autor de la reflexión que precede mencionó también que los economistas nacionales y extranjeros incurrieron en mala praxis profesional, obsesionados con la política monetaria y los problemas relacionados con la moneda, y muy pocos advirtieron el efecto mutilante de las altas tasas de impuestos que desalentaban la producción y estimulaban la evasión fiscal. En semejante escenario distorsionado, de pronto las instituciones dejaron de actuar con responsabilidad frente a la economía y la sociedad. El ahorro, la inversión, el gasto, la moneda nacional, el comercio exterior y nacional, los derechos sobre los bienes, el imperio de la ley, todos se vieron limitados o distorsionados.

En diciembre de 2001 y principios de 2002¹⁹ el cambio institucional apocalíptico rompió las reglas económicas vigentes. Se desataron serios conflictos de interés entre prácticamente todos los actores locales. El caótico colapso institucional dejó al Estado y a la sociedad sin puntos de referencia, y la vida cotidiana se paralizó de pronto. El juego es ahora la acción colectiva negativa, la confrontación permanente de distintos grupos de interés que quieren convertirse en vencedores.

La paradoja es que el resultado de la lucha es un pequeño número de vencedores concentrados y un enorme grupo de perdedores atomizados.

Los puntos principales que caracterizaron la ruptura institucional fueron el default del gobierno, el “corralito”²⁰, la devaluación del peso²¹ y finalmente la “pesificación asimétrica”²² de transacciones, ahorros y préstamos y, en consecuencia, la disolución del valor de la deuda privada. Por último, el “corralón”, el congelamiento total y la confiscación parcial de los ahorros privados.

Schuler, anteriormente citado, atribuye la crisis actual a tres causas principales:

- El aumento de la deuda. En 1995 Menem terminó su primer mandato, luego cumplió su segundo período presidencial, concluyó las reformas y perdió tiempo y recursos apuntando a un inconstitucional tercer período. En semejante escenario, aumentó el déficit público, se incrementó la deuda pública y se asignaron abundantes beneficios a los magnates políticos regionales. Todo este proceso dejó a la economía Argentina en una posición muy débil.
- Aumento de impuestos. Durante el gobierno de De la Rúa aumentó el impuesto a las ganancias, seguido del impuesto a la riqueza, luego los impuestos especiales al tabaco, las bebidas y los automóviles y, finalmente, se introdujo el impuesto a las transacciones financieras.
- Incertidumbre ante la flotación del peso. Cavallo, con la idea de dejar flotar el peso, lo permitió, en parte, al colocar el euro y el dólar en la canasta de la caja de conversión.

La trágica combinación de una deuda enorme, aumentos en los impuestos, incertidumbre de la caja de conversión y un escenario en el que prevalecía cada vez más la falta de responsabilidad monetaria y fiscal, fue avanzando hacia canjes diversos con el sistema financiero. Primero el “blindaje”²³ a principios de 2002 y luego el “megacanje”²⁴ a fines de 2001 ocasionaron una corrida bancaria y un drástico aumento de la tasa de interés. Los capitales

-
- 17 Ordóñez, H & Jatib. *MI. Origen y aseguramiento de la calidad en economías emergentes. Paradoja: alternativas factibles e implementación demorada. Introducción del origen y el aseguramiento de la calidad – sistemas de certificación como factores clave en la promoción de estrategias colectivas alternativas. XII Congreso Mundial IAMA, Países Bajos. Actas de la Quinta Conferencia Internacional sobre Gestión de Redes y Cadena en Agronegocios y la Industria Alimenticia. Editorial Académica Wagenigen. págs. 81-94, junio 2002.*
- 18 Schuler K. *Fixing Argentina. Trabajo del Instituto CATO. Washington DC. abril 26 2002.*
- 19 Ver Lindsay Brick. *Cómo llegó Argentina a este desastre. CATO, 2002. Ver también artículos seleccionados de The Economist y Wall Street Journal publicados en La Nación Buenos Aires, diciembre 2001, enero y febrero 2002.*
- 20 Corralito: *Restricciones financieras y bancarias que limitan el libre uso y retiro de depósitos y ahorros bancarios. Se confisican los ahorros y el dinero disponible de los ciudadanos para evitar corridas bancarias y quiebras.*
- 21 *La devaluación original con controles de la moneda fue del 40%, enero 2002. En febrero de 2002, un régimen flotante semi controlado llevó el tipo de cambio a 1 dólar = 2 pesos, con lo cual la devaluación del peso pasó a ser del 100%. Todo el proceso cambia los precios relativos de la economía con una transferencia de riquezas inconcebible.*
- 22 *Las transacciones locales se limitaron al parámetro del peso (hasta entonces un peso = un dólar). Todas las deudas en el sistema económico se convirtieron a 1 dólar = 1 peso, mientras que los ahorros bancarios a 1 dólar = 1,40 peso. Hubo también otros ejemplos de pesificación asimétrica. En distintos planos de la economía y en distintas actividades comerciales hay distintos tipos de cambio dólar-peso, según se negocie en cada caso en particular. Así pues, hay casos en que 1 dólar = 1 peso, o 3 pesos o 4 pesos o todos los arreglos intermedios posibles. El tipo de cambio local es 1 dólar = 3,60 pesos. Todo el proceso constituye una gran transferencia de rentas y riqueza. Enero 2003.*
- 23 *Blindaje: Swap financiero de la deuda pública, Canje de la deuda 29.500 mill.*
- 24 *Megacanje: Swap financiero de la deuda pública, Canje de la deuda 60.000 mill*

se fugaron de la Argentina, causando una pérdida drástica de reservas al Banco Central. El soporte financiero no fue suficiente, y se había disparado una desenfrenada crisis de credibilidad. El fin de la historia: default de la deuda pública y crisis de la deuda privada.

La ruptura institucional y el colapso monetario desplegaron el choque apocalíptico de distintos grupos de interés en busca de una posición ganadora en el juego global de suma cero. La situación actual ²⁵ como un marco institucional “pre-estado” donde distintas “bandas” luchan por dominar en una economía estancada. Puesto que prácticamente no hay instituciones modernas como parte de la vida cotidiana, hay escasas reglas de juego y los actores se comportan según su poder en el mercado y sus propios intereses.

Según Williamson, “en un escenario semejante, el desempeño económico es deficiente, con costos de transacción impredecibles.” Hay ineficacia, ineficiencia y mucho desperdicio; en suma, ausencia de “economías de primer orden”. Según North, por otra parte, “las instituciones importan” y, por supuesto, “las organizaciones importan”.²⁶ (Khallil 1995). Lamentablemente este principio ha quedado plenamente demostrado durante la crisis económica Argentina.

2.5. SEGUNDA DISCRIMINACION DE LAS PAMPAS, ESTRATEGIA DE AGRO-NEGOCIOS Y POLITICAS PUBLICAS.

La política de la administración de Duhalde que siguió al default de diciembre de 2001, puede resumirse de la siguiente manera: la devaluación descontrolada del peso, la pesificación asimétrica de los depósitos y los préstamos y la confiscación parcial de los depósitos y los fondos de pensión. Todos estos procesos, a pesar de la paralización contractual generalizada, produjeron una importante transferencia de riquezas entre los distintos agentes, la cual ocurrió de manera caótica, creando una especie de “disrupción social”, con muchos perdedores y muy pocos ganadores.

Con el fin de recobrar ingresos público se introdujeron nuevamente las retenciones. Los agronegocios, la energía, la minería y el petróleo deben pagar un impuesto del 20% sobre las exportaciones. Estos sectores representaban casi un 80% del total de exportaciones de Argentina. El 50% corresponde sólo a agronegocios. Se introdujeron controles de cambio, nuevos impuestos y reglamentaciones con muy poca coordinación y con cambios diarios. La descripción corresponde a Schuler, citado anteriormente.

En este escenario, las políticas públicas apuntan nuevamente a expropiar recursos de la renta que generan los agronegocios, asignando esos recursos a sectores menos competitivos de la economía y el gobierno. Esto significa que estamos nuevamente ante un ciclo de cambios institucionales que orientan los negocios y las políticas en contra de las ventajas comparativas existentes, en un intento por crear una suerte de estrategia competitiva irracional contraria a los verdaderos recursos locales. Los agronegocios, que demostraron ser altamente competitivos, vuelven a ser objeto de discriminación por parte de las políticas. Sin embargo, es el único sector, junto con otras exportaciones, capaz de crear negocios y riquezas en medio del caos.

Si bien el sector de agronegocios está expuesto a la presión del crédito, el producto transable de los agronegocios se beneficiará en el corto plazo. Las tierras agrícolas serán consideradas también como bienes transables, y se apreciarán por su competitividad tal como commodities transables.²⁷ En el corto plazo, se puede hablar de una especie de rentabilidad alucinada que pronto será recortada por el aumento porcentual de las retenciones y toda clase de controles a la exportación. Las políticas centrales que se oponen a las ventajas comparativas y se concentran en la captura de los réditos de los agronegocios se fortalecerán en el futuro.

Schuler identificó los problemas más apremiantes para la restauración del crecimiento económico: la moneda, el sistema financiero y el sistema impositivo. Puesto que no hay confianza en la moneda ni en el sistema bancario, la gente no desarrolla las actividades económicas normales de comprar, vender, ahorrar, invertir, necesarias para crecer y generar empleo. Las complejas, anormales y altas tasas de impuesto desalientan los esfuerzos productivos y estimulan la evasión. La corrupción desenfrenada es la alternativa a la transparencia.

²⁵ Enero 2003.

²⁶ Khalil E. *Organizaciones versus Instituciones*. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. JITE 151/3. 1995.

²⁷ Reza, Shwedel, Costa & Ortiz. *¿Se benefician los agronegocios en la Argentina del nuevo escenario económico? Nota de la industria*. *Investigaciones sobre alimentos y agronegocios*. RABOBANK. Marzo 2002.

La privatización surgió como los monopolios sin el control de la competencia, la actividad económica se degeneró en contrabando, la reforma del estado se redujo a la corrupción, las reglas del mercado sucumbieron a la prebenda y la búsqueda de provecho y la caja de conversión se deterioró por falta de coherencia fiscal y monetaria. Se fueron perdiendo todos los logros potenciales de la década del 90.

En el último informe del IMD-Harvard (World Economic Forum) sobre competitividad, Argentina está en el último lugar, número 49, mientras que en 1998 ocupaba el lugar número 30²⁸. Transparency International, organismo internacional que se ocupa del tema de la corrupción, ubica a la Argentina en la posición 57, 5 lugares más abajo que en 2001.²⁹ Argentina está bajando en ambas clasificaciones, mucho más que otros países latinoamericanos. Acá sí que se es menos importante por ser último. De hecho, existe una corriente de opinión entre los dirigentes de la Argentina que asocia el estallido institucional con una calidad judicial e institucional deficiente, con un alto nivel de corrupción, poca transparencia, falta de competitividad y pobreza.

Este es, sin duda, un camino ilógico y trágico, desde la segunda revolución de las pampas en la década del 90 hasta la crisis institucional Argentina generalizada en 2002.

3. LA HISTORIA DE LOS GROBO

La historia de Los Grobo, como familia y agricultores, no es única en las pampas argentinas. Sin embargo para los inmigrantes de principios de siglo el acceso a la tierra no fue “democrático” como en el oeste americano. La gran estancia, el latifundio, era el régimen de tenencia de la tierra más difundido. Los inmigrantes solo accedían a la agricultura a través de contrato de arrendamiento por tres años en esas grandes propiedades. El acceso a la tierra era difícil y complejo. Muchos de los originales inmigrantes al campo, al no acceder a la tierra volvieron al puerto, fueron a las ciudades y muchos volvieron a sus países de origen. Un proceso diferente se presentó en EEUU.³⁰

Los inmigrantes de origen judío solo accedían a la tierra dentro de los programas de colonización, cuyo ejemplo más difundido fue el del Barón Mauricio Hirsch, la Jewish Colonization Association. Fue en Carlos Casares donde se asentó la primera de estas colonias en 1891, la Colonia Mauricio. Con el tiempo muchos de esos inmigrantes, sin apego cultural a la tierra, retornaron a las ciudades para establecerse como comerciantes y crear una generación de hijos profesionales que prosperaron en la Argentina del siglo XX. Los Grobocopatel constituyen una de las últimas oleadas de inmigrantes judíos, que dieron origen a un grupo socio económico cultural de fuertes raíces en la Argentina conocido como “los gauchos judíos”. Constituyen además uno de los pocos grupos de aquella oleada, bien sucedido en los negocios del campo.

3.1. INMIGRANTES DE BESARAVIA LLEGAN A LAS PAMPAS

Abraham Grobocopatel y su hijo Bernardo llegaron a América en 1910 procedentes de Besaravia. Si bien pasaron unos años en Brasil, decidieron seguir hasta Argentina. Fue así como Bernardo, el fundador, recaló finalmente en el año 1912 en Carlos Casares. Abraham, el padre, padecía de una fuerte sordera y nunca aprendió el español. Esa razón llevó a Bernardo a un protagonismo poco común para un niño. El asentamiento de la JCA era la Colonia Mauricio, cuyo desarrollo estaba en su plenitud. La tierra original estaba ya adjudicada a los primeros, sin espacio para nuevos colonos. Bernardo, de escasos 9 años, no pudo acceder a la porción de tierra que correspondía a todos los que se incorporaban en aquel proyecto.

Como tantos otros colonos, al serle negado el acceso a la tierra, Bernardo se desempeñó en distintas tareas rurales, hasta que se consolidó como contratista rural. Durante muchos años trabajó como contratista rural, más precisamente en la producción de pasto seco para forraje. No había aún tractores en el campo Argentino, eran épocas de tracción a sangre, y el pasto era el combustible de esos tiempos. En ese entonces, 1930, se relacionó con José Pisarevski, hombre de mucho dinero y principal impulsor del Girasol³¹ para uso industrial. De la mano de ese protector, desarrolló importantes campañas como contratista y “pastero”. Llegó a tener más de 300 personas a su cargo, y más de 150 parvas de 50 toneladas cada una. Desfilaban los años, y también los kilómetros que Bernardo recorría en su sulky, coordinando cuadrillas de obreros en las tareas del campo.

28 IMD Escuela de Negocios en Lausana, Suiza. Elaboró el marco teórico con Harvard sobre la competitividad. www.weforum.org

29 www.transparency.org.

30 Flichman, G. ¿Porque Pergamino no es IOWA? INTA .1973. En ese trabajo Flichman muestra las grandes diferencias en el desarrollo de las praderas americanas y de las pampas en función del acceso a la tierra. Profundiza su estudio en las diferencias entre el farmer y el estanciero.

31 Carlos Casares desde entonces estuvo fuertemente ligado a la inmigración judía original y al cultivo de girasol.

En la década del 50 se facilitó el acceso a la tierra, y además se consolidó la mecanización agrícola. En el año 51 Bernardo compró su primer tractor, Massey Harris y una enfardadora John Deere. El primer campo de 146 has. Bernardo lo compró en 1959. La mejoría vino junto a la compañía de los hijos varones. Con Samuel y Adolfo, de gran empuje y apego por las tareas rurales, se incorporó la mecanización, la agricultura y el forraje. De igual manera se comenzó con la comercialización directa de los productos. En 1965 eran productores y comercializadores de cereales, oleaginosas y forrajes (fardos de pasto). En 1967 cuando muere Bernardo 62, les deja a sus tres hijos -Samuel, Adolfo y Jorge- 546 has de campo; y una dilatada trayectoria en negocios de campo. El creciente prestigio comercial de Bernardo y sus hijos generó un complejo entramado de conocimiento territorial, de estancieros, chacareros y colonos que sabían de la vocación de esfuerzo y trabajo de la familia.

3.2. HIJOS DE INMIGRANTES, LOS HERMANOS Y LA TIERRA.

En 1972 los Hermanos Grobocopatel eran reconocidos como del grupo de los “productores líderes” de Carlos Casares. En 1976 eran propietarios de 4.500 has y tenían además una actividad comercial en distintos “frutos del país”, cereales, oleaginosas, forrajes etc. Samuel se retira de la sociedad de los hermanos con 1.500 has, volcándose a una vida rural como productor agropecuario. Adolfo y Jorge quedan con 3.000 has y se reservan toda la actividad comercial. Jorge 57, el hermano menor se integra activamente en esos años. Con su llegada, en 1973, comienza el negocio formal de acopio³² de granos, con nueva dinámica comercial y flexibilidad en los negocios. Cambiando la relación tradicional del negocio en el área de Casares. A fines de la década del 70, GROBOCOPATEL HNOS, era reconocido como uno de los mayores acopios de la zona. La sociedad en una década tuvo un importante crecimiento comercial y patrimonial. Adolfo, presidente de la Sociedad, estaba orientado a la producción y Jorge a lo comercial. La experiencia del hermano mayor, Adolfo, se complementaba con el entusiasmo del joven Jorge. Samuel no se incorpora en esta sociedad y queda trabajando en el campo. La llegada de Gustavo, estudiante de agronomía, influye positivamente en la innovación tecnológica, se comienza con el cultivo de la soja y la informática, siendo la sociedad pionera en la zona.

Diferencias de estrategia de negocios y políticas comerciales llevan a Adolfo y a Jorge a independizarse en los negocios en 1984. Jorge queda con GROBOCOPATEL HERMANOS. En la división Jorge se reserva la planta de almacenaje de 10.000 ton y 3.000 has de campo. Adolfo funda una nueva empresa, **LOS GROBO AGROPECUARIA** y se reserva 3.500 de las mejores has agrícolas de la vieja firma. En la división los hermanos privilegian sus viejas estrategias personales, Jorge lo comercial y Adolfo lo productivo. Adolfo incorpora a sus hijos mayores en el trabajo cotidiano. Gustavo, Ingeniero Agrónomo y Andrea, Licenciada en Economía. Con esta actitud Adolfo funda la cultura de la empresa sobre dos valores, la familia y la profesionalidad. Adolfo, al formar **LOS GROBO AGROPECUARIA** estaba en la madurez de sus 45 años. Con un importante patrimonio en propiedades rurales y una fuerte alianza con sus hijos, se conjugaba profesionalismo a su experiencia y capital. Las tierras agrícolas y la amplia red de entramado territorial de relaciones comerciales con proveedores y clientes, principalmente otros productores.

3.3. LOS GROBO EMPRESA AGROPECUARIA FAMILIAR, LOS 80'S.

En 1984, **LOS GROBO AGROPECUARIA** era una mediana empresa agropecuaria familiar, en donde trabajaban en la administración 4 personas, disponían de un camión y una oficina en un taller reformado, que cumplía funciones de depósito en Casares. El grueso del negocio giraba en torno a 3.500 has de los mejores campos del oeste de la Prov. de Buenos Aires. Las primeras medidas tomadas fueron mejorar la eficiencia interna en la producción agropecuaria. La estrategia fue aumentar la eficiencia, la productividad, trabajar sobre menores costos y mayores rindes etc. Se armó un equipo de herramientas agrícolas propias, se experimentó en labranzas conservacionistas, se incorporó a la soja, la fertilización, las producciones de carne subieron de 250 a 400 kgs/ha año con el uso de equipamientos eléctricos y suplementos alimenticios, etc. La actividad comercial se sustentó en el acopio de cereales. El almacenaje propio se estableció en 1985 con la compra de una planta de 1.000 Ton. En 1987 se sumó otra planta de 2000 ton y a principios del 90, con la adquisición de 5.000 ton. totalizaban 8.000 ton. de almacenaje propio. La disponibilidad del almacenaje potenció el negocio del acopio de granos plasmado en 1985.

32 Acopio: Comercio, Logística & Almacenaje de granos

En los primeros años con la experiencia de Adolfo y el aporte de los jóvenes profesionales Gustavo y Andrea, **LOS GROBO AGROPECUARIA** se transforma en una eficiente empresa agropecuaria, familiar y profesional.

En 1985 realiza agricultura en campos propios y se explora la agricultura de contratos a través de siembras asociadas. En 1986 se producen dos hechos concurrentes: inflación e hiperinflación y paralelamente la inundación en la zona oeste de la provincia de Buenos Aires. Ambos eventos dejan secuelas agronómicas y económico financieras. En esos años muchos productores dejaron de producir directamente y muchos campos se ofrecieron en alquiler. La experiencia agronómica y de relaciones comerciales consolidada en **LOS GROBO AGROPECUARIA** facilitó el desarrollo de una incipiente red de agronegocios por contratos. Los primeros contratos estaban relacionados con la siembra de cultivos agrícolas en canje por implantación de pasturas en los viejos campos inundados. Esta experiencia los motivó a seguir sembrando fuera de los campos propios, y armar una escala de trabajo más eficiente. Los efectos de la hiperinflación y las secuelas de las inundaciones permitieron realizar diversas operaciones inmobiliarias de compra y venta de campos. La crisis encontró la empresa ordenada en lo administrativo y financiero, y constituyó una fortaleza frente a las oportunidades del entorno. Distintas operaciones inmobiliarias entre 1989 y 1993 llevaron la propiedad rural familiar a más de 9.000 has. en el área de Casares; la empresa comenzó a capitalizarse.

Comentaba Gustavo sobre aquellos años. *“Fines de los 80 y comienzos de los 90 el ordenamiento de la empresa y los grandes cambios permitió realizar muy buenos negocios inmobiliarios, comprar campos baratos y venderlos caros. Campos que se pagaban en dos cosechas por el aumento del precio de los granos y su oportunidad de venta, etc. Esto permitió la compra de mucha tierra y aumentar el capital de trabajo”*.

Agregaba Andrea, responsable de la administración y finanzas: *“Por otra parte el directorio de Los Grobo no hizo retiros durante toda la década del 80. Los beneficios se reinvertían en el aumento de producción e infraestructura. Cuando promovemos la solicitud de créditos en 1995, la estrategia de financiación fue endeudarse a corto plazo (tasas más baratas y sin garantías), y no más allá de lo cancelable con bienes de cambio disponibles. El crecimiento fue conducido al margen del sistema financiero. En algún caso, el sistema financiero apalancó determinados negocios temporalmente, potenciando los beneficios. Construimos plantas de silos con créditos a sola firma a 180 días, para pagarlos con la primera cosecha”*.

Adolfo recuerda de aquellos años: *“Si bien llevaba muchos años de productor y comerciante agrícola, sembrar numerosos campos no era de mi agrado. El riesgo me parecía muy alto. Siempre me sentí más cómodo haciendo negocios, comprando campos, engordando novillos. Pero Gustavo, y también Andrea, me estimularon en aquellos años a sembrar más hectáreas y a acopiar más grano”*.

La empresa agropecuaria familiar de los 80 estaba parcialmente profesionalizada, capitalizada en tierras, acrecentado su capacidad de almacenaje, y sembraba mas de 5.000 has en campos contratados. En la década del 80 la zona había sido victima de grandes inundaciones y la economía había pasado de la inflación a la hiperinflación, y el país de la dictadura a la democracia. La empresa subsistió a todos esos cambios y estaba en marcha. En condiciones de tomar nuevas oportunidades de negocios.

4. LOS 90, EL TRANSITO DE LA EMPRESA DE AGRONEGIOS FAMILIAR A LA COMPANIA PROFESIONAL DE AGRONEGIOS.

En octubre del año 1991 se produce un profundo cambio institucional en la Argentina, las privatizaciones, la apertura económica, la desregulación y la reforma del estado. El primer efecto de los cambios se observó en la estabilidad, relacionada con la Ley de Convertibilidad. Determinan las reglas de juego del mercado para la formación de los precios de todos los bienes y servicio. El fin de las retenciones³³, la defensa del derecho de propiedad, la desaparición de las Juntas reguladoras de Granos y Carnes genera un fuerte impacto positivo en los agronegocios. Un fuerte cambio institucional que dio origen a la segunda revolución de las pampas, casi se triplicó la producción agrícola. La apertura institucional facilitó la innovación tecnológica y organizacional en las agro-empresas argentinas, introduciendo

33 Impuesto las exportaciones.

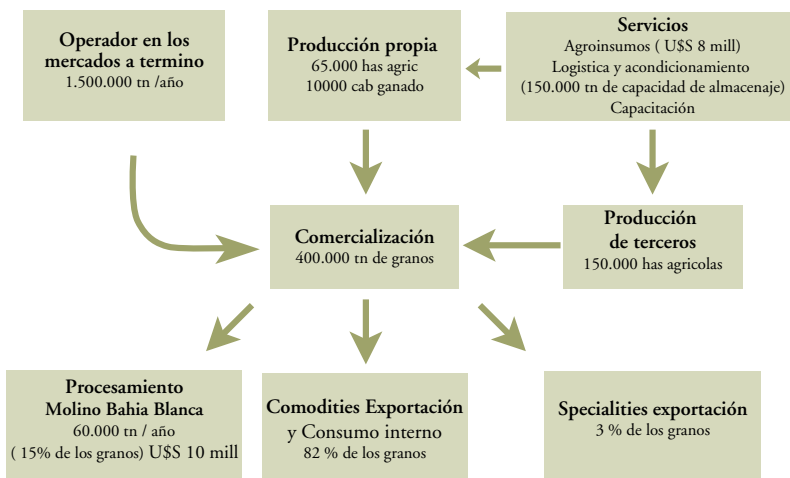
tardíamente la industrialización de la agricultura. Desde la biotecnología a la agricultura conformada por redes de contratos.

En ese contexto de cambios positivos, se produce el crecimiento y desarrollo de los negocios familiares de los Grobocopatel. Se desencadena una evolución desde la empresa de agronegocios familiar consolidada en los 80, a la compañía profesional de agronegocios de los 90; con la incorporación de gerentes profesionales y con el apoyo de distintos asesores externos específicos para resolver la gestión de negocios.

4.1. LA CONFORMACIÓN DE LA RED Y EL CRECIMIENTO EN ESCALA

Gustavo describe el escenario de negocios a principios de los 90: *“En 1991 el Plan de Convertibilidad trajo nuevos desafíos, el aumento del precio de cereales, los mercados de futuros, también un aumento del costo argentino (servicios, mano de obra, interés) y el fin de la utilización de la inflación como herramienta para conseguir utilidades”*. En función de esa realidad, Gustavo plantea la estrategia a seguir a comienzos de los 90: *“El único camino posible fue el crecimiento en escala y la eficiencia. La década de la convertibilidad originó inmensas oportunidades anticipándose a los acontecimientos. Los aumentos de precios de granos se aprovecharon porque estábamos muy posicionados en la producción. La caída de muchos competidores, primero acopios locales y la liberación de tierras de muchos productores que se retiran de la actividad, se tradujo en oportunidad para nosotros”*.

Los grandes cambios climáticos y socio económicos de los 80 y los 90 habían generado en el campo argentino una situación singular. La agricultura sin subsidios altamente competitiva engendra una serie de empresarios pequeños y medianos que realizaban distintas actividades por contrato en la agricultura, la siembra, la cosecha, la pulverización de cultivos, todos ellos compitiendo entre sí por precio y por servicio. Muchos productores alejados de la actividad ofrecían sus tierras en alquiler. Se observa en el campo argentino en los 90 un dinámico mercado de todos los servicios y productos. La competencia convierte a la agricultura Argentina en fuertemente competitiva. Consecuencia de las ventajas comparativas y del pleno funcionamiento de distintos mercados, de contratistas diversos, y de tierras.



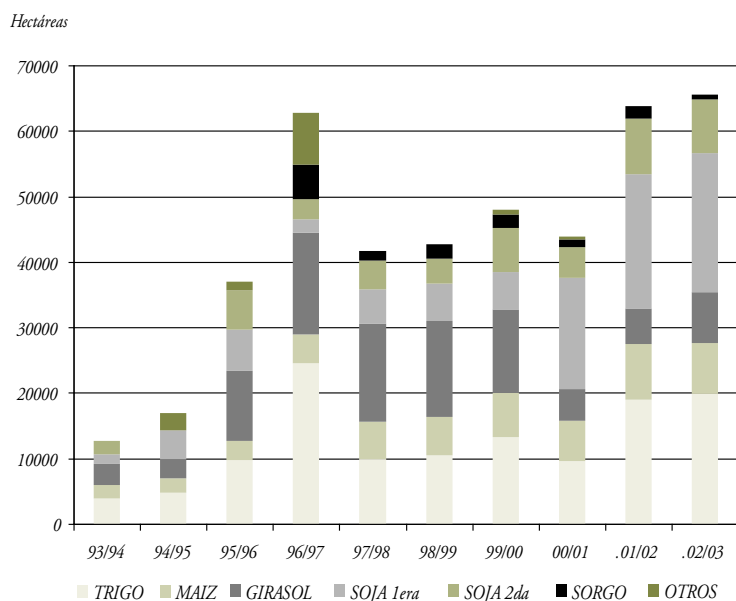
En ese ambiente de negocios Los Grobo crecen debido a la conformación de una red de originamiento con fuerte base en el territorio, en lo geográfico y con los productores, según Gustavo: *“Las siembras asociadas mejoraron el posicionamiento. La estrategia de crecer con socios locales optimizó el control del territorio, del originamiento, de la calidad y la productividad del mismo. La aparición de nuevos contratistas hizo posible la tercerización de muchos trabajos”*.

(Figura 11)

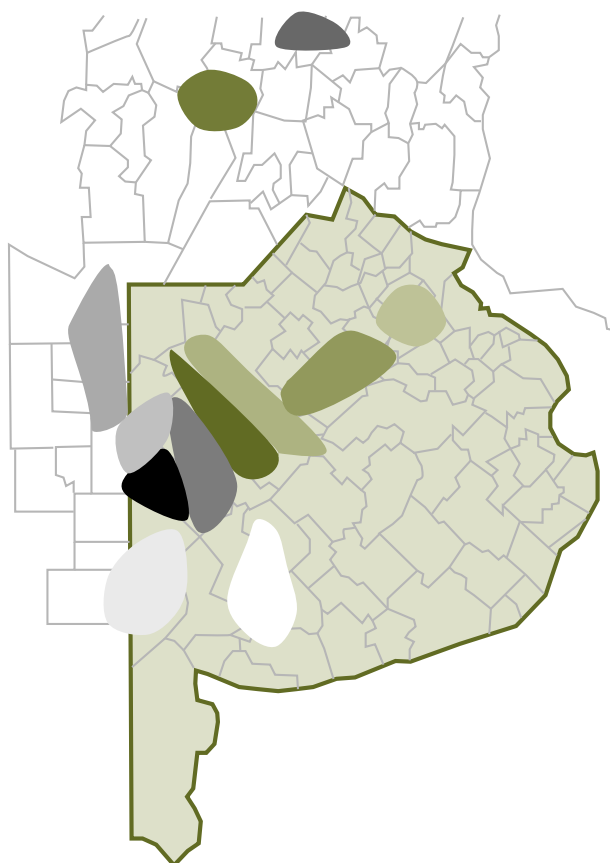
Gustavo describe a la compañía: *“Es una red, fuertes nudos locales y una central coordinadora focalizada en originar cereales y oleaginosos. Con tres grandes Unidades de Negocios: Comercialización, Producción Agrícola (ambos garantizan el originamiento) y Servicios de Apoyo (logística, almacenaje, insumos, servicios de asesoramiento)”*.³⁴(Ver fig. 11)

El originamiento tiene que ver con la superficie sembrada. Dice Gustavo: *“Entre el 75% y el 80% de los ingresos pertenecen a Los Grobo, el resto es para diversos socios, dueños de tierra o contratistas. Durante la campaña 1995/96 fue el 65% del total sembrado. El crecimiento de la primera mitad de la década se debe a la rentabilidad obtenida y la total reinversión en agricultura. A partir de 1995/96 la baja de los precios y la necesidad de mejora los sistemas administrativos llevaron a tomar una posición más cauta, con un crecimiento que se retoma a partir de las últimas campañas”*. La estrategia se

EVOLUCIÓN EN LA SUPERFICIE SEMBRADA



(Figura 12)



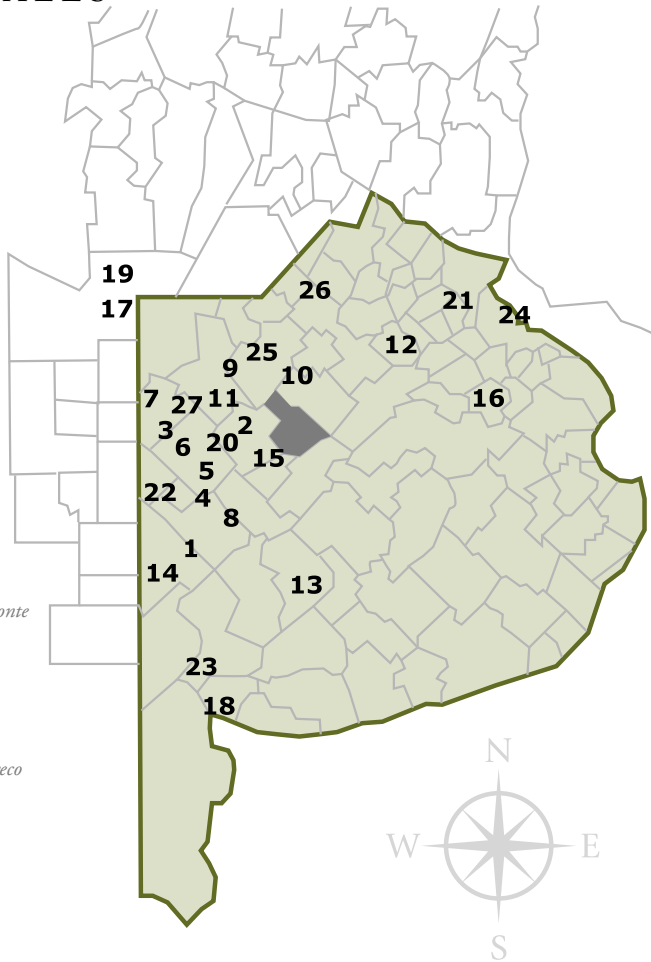
basó en la formación de una red de contratistas con conocimiento territorial, estos contratistas pueden ser socios inversores o prestadores de servicios a la red.³⁵(Ver fig. 12)

Toda la red se mantiene en una fuerte área de influencia, en el centro y en el sudeste u sudoeste de la provincia. Las áreas de producción se ven en el mapa.³⁶(Ver fig. 13) Gustavo explica: “En cada área hay un responsable técnico y en estos últimos años muchos propietarios de la tierra o Contratistas rurales entendieron que el conocimiento es un insumo mas indispensable para obtener cultivos competitivos y esto se ve en las ecuaciones economicas donde el valor de la tierra va perdiendo importancia en la misma medida que se valoriza mas la administración y conducción del cultivo. Comenzamos a ver que muchos Productores prefieren recibir menos proporción en los ingresos y usar nuestro gerenciamiento.” En cada área hay un responsable técnico. En 1991 se desarrolla el sistema de “franquiados” y las sucursales. Los responsables cumplen labores técnicas y comerciales, son unidades clave de la red. En los últimos años se sumaron las áreas del este de Buenos Aires, este de Córdoba y Chaco. Se prevé crecer hacia el sudeste y noroeste de Buenos Aires. La administración se encuentra totalmente descentralizada. Cada responsable carga desde su lugar de trabajo la información y es recibida on-line por el sistema central. Las áreas de influencia han generado la red de sucursales. En esas oficinas, se compran granos, venden insumos y realizan contactos comerciales.³⁷(Ver fig. Sucursales) Por otro lado el sistema de sucursales está sostenido por los “Centros de Servicios Regionales” que contienen plantas para el almacenaje y acondicionamiento de los granos, depósitos de agroquímicos y fertilizantes y espacios para la capacitación de los productores. La evolución en la capacidad de almacenaje es constante. Una de las inversiones centrales para los próximos años son estos Centros. Similar al realizado en Guaminí en el 2000, por un monto de dos millones de dólares.³⁹(Ver fig. 14)

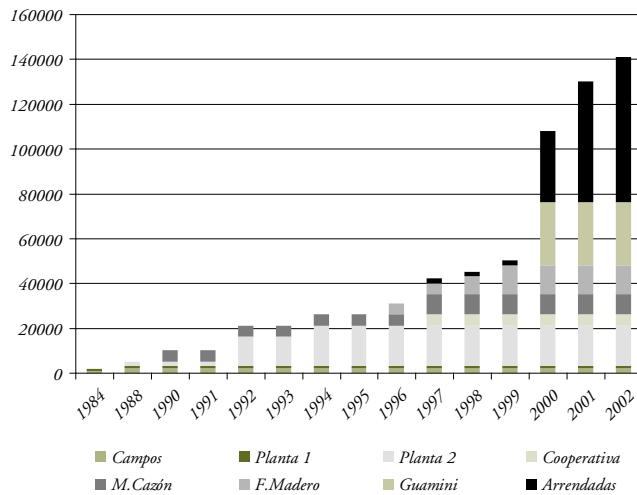
(Figura 13)

SUCURSALES

- 1- Planta Guamini
- 2- Fco. Madero
- 3- Salliquelo
- 4- Casbas
- 5- 30 de Agosto
- 6- Trenque Lauquen
- 7- Pellegrini
- 8- Bonifacio
- 9- Pasteur
- 10- Quiroga
- 11- Timote
- 12- Chivilcoy
- 13- Gral. Lamadrid
- 14- Darregueira
- 15- Magdala
- 16- San Miguel del Monte
- 17- General Pico
- 18- Bahía Blanca
- 19- Intendente Alvear
- 20- Juan Jose Paso
- 21- San Antonio de Areco
- 22- Carhue
- 23- Saavedra
- 24- Buenos Aires
- 25- Roberts
- 26- Ascensión
- 27- America

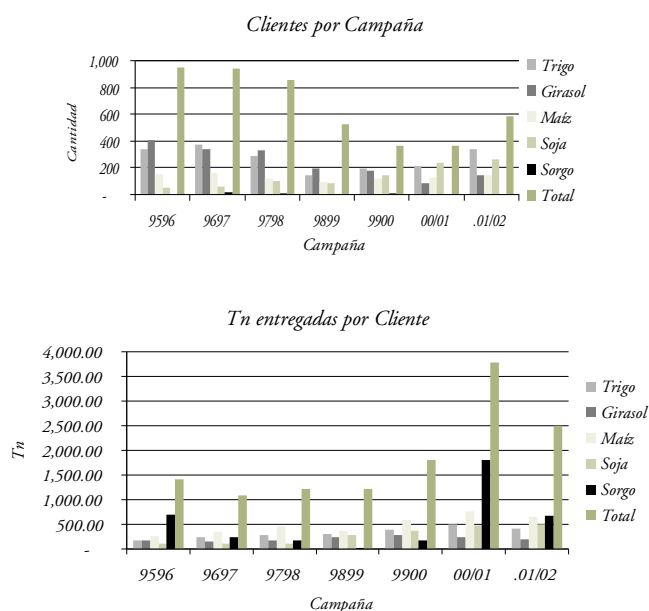


EVOLUCIÓN EN LA CAPACIDAD DE ALMACENAJE



(Figura 14)

ANÁLISIS DE ACOPIO



(Figura 15)

“Mi política siempre ha sido la siguiente, primero se crea un área de producción y un grupo de clientes, ahí comienza la labor en la sucursal, y cuando el volumen es importante, recién definimos la inversión en almacenaje”, Adolfo G.

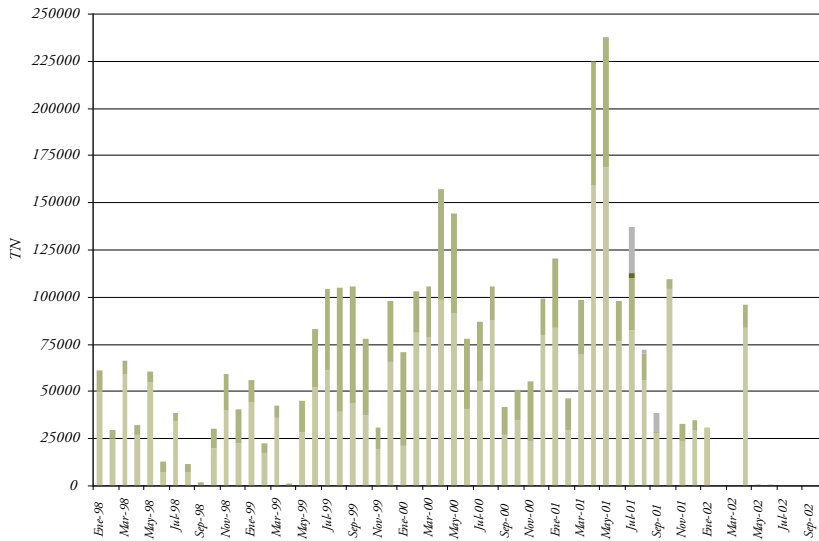
La evolución del volumen comercializado acompaña la propia producción y la apertura de nuevas sucursales. En el análisis del acopio se observa la concentración de clientes durante las últimas campañas. La empresa se concentró en proveedores más grandes y fuertes en cada zona. La evolución de la comercialización y del acopio y almacenaje se condensa en: menos clientes y más toneladas por cliente, salvo el 2001 y 2002 donde la apertura de nuevas sucursales incrementó el número de los mismos.⁴⁰ (Ver fig. 15)

Este nuevo tipo de clientes más empresarial y de mayor volumen de operaciones llevó a la creación de un nuevo servicio. La cobertura de las posiciones de los clientes en los distintos cultivos frente a la volatilidad de precios, nuevo servicio de operar en el MAT Mercado a Término de Buenos Aires. Frente a la Política Norteamericana y los subsidios europeos, los agricultores argentinos tienen en estos mercados la única posibilidad de equilibrar las posibilidades de competir. En 1998 la empresa comenzó a difundir el uso de los mercados entre sus clientes. Formó su propia operadora y comenzó con un plan para informar, entrenar y promocionar el uso de coberturas. Realizó convenios de capacitación con Iowa State University y Novitas, una consultora local. Luego de 2 años su operatoria creció notablemente a 4 veces el volumen físico operado, es el 3º operador del mercado de Buenos Aires y representa un 7% del volumen total operado en 1999. Esta área de negocio es la más rentable de toda la empresa. (A partir de la última crisis económica y el fin del plan de convertibilidad se pone en duda el futuro de estos mercados). Evolución operaciones MAT.⁴¹ (Ver fig. 16)

Gerardo Burriel, Gerente de Comercialización, puntualizaba: *“Mas allá de la incorporación de una nueva actividad estos mercados re-direccionaron la estrategia comercial de la empresa. Ya no vendemos y compramos productos o granos, vendemos servicios. Los productores percibieron vivamente que ésta era una relación Ganar – Ganar y las operaciones crecieron vertiginosamente.”*

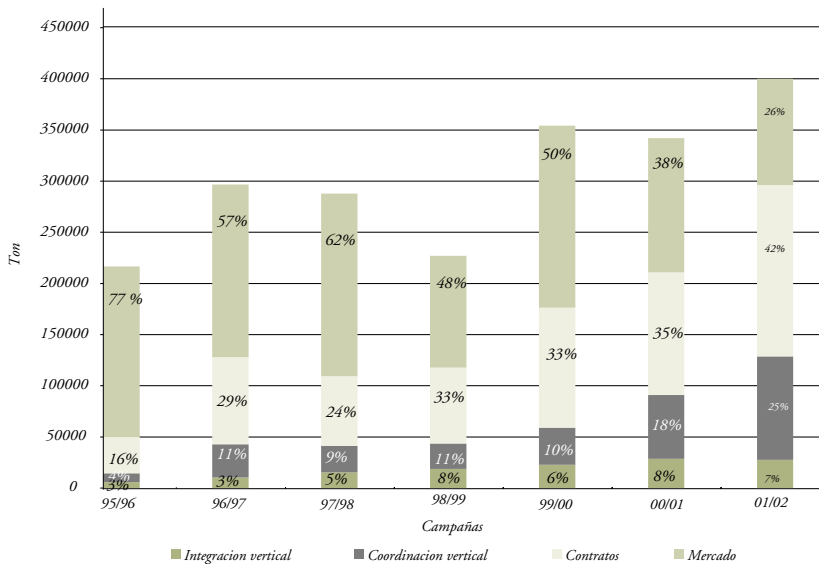
La clave de la originación está en la secuencia de distintas formas de gobernanza, siembras de la firma en tierra propia, siembras asociadas, siembras por contrato y finalmente la compra de granos en el mercado. Composición de la originación (Ver fig. 17). En ese gráfico se observa cómo la integración vertical (firma), la coordinación vertical (asociadas) y los contratos en la actualidad explican gran parte del originamiento. En estos tiempos el mercado de compra-venta de cereales es solo el 26% del originamiento. Una década atrás el mercado explicaba el 77% del originamiento. El destino del originamiento es la exportación y el mercado de agroindustria local. A partir de 2000, con la adquisición de un

EVOLUCION DE LAS OPERACIONES M.A.T.



(Figura 16)

COMPOSICION DE LA ORIGINACION



(Figura 17)

molino harinero en Bahía Blanca, una parte importante del trigo originado es para la propia industria, el 40% del trigo tiene como destino la propia industria.

La evolución de ganadería está asociada a la explotación de la superficie ganadera de la tierra propia. Se nota el estancamiento y leve caída de los últimos años. Es dificultosa la integración de la cadena comercial de la carne, el mercado es marginal y no existen las coberturas de riesgos en el mercado. La agricultura desplazó a la ganadería de las mejores tierras. Actualmente se realiza la cría y recría a campo y el engorde a corral en los establecimientos propios.

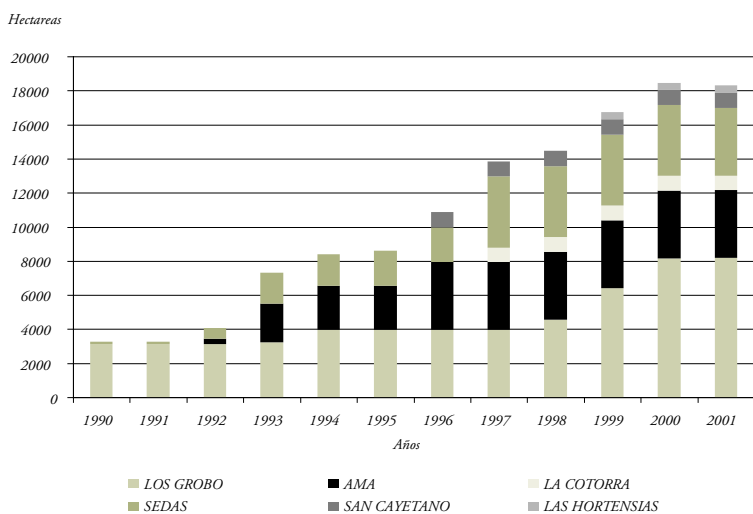
La red de originamiento se afirmó antiguamente en la tierra propia y en el mercado. El crecimiento fue acompañado por la compra de tierra como forma de consolidarlo. Ese criterio fue cambiando durante los últimos años. ⁴²(Ver fig. 18) Andrea G. dice al respecto: *“En la actualidad la política de la empresa es la inversión en la búsqueda de rentabilidad para el conjunto de las operaciones y no la capitalización en tierras”*. Hoy se observa que el sistema de originamiento se sostiene en la red de contratos.

Gerardo Burriel destaca el tema de la construcción de la confianza y la alianza con los clientes. *“La confianza es el resultado de la operatoria transparente y de la solvencia. El volumen de negocios, la capacidad instalada, las tierras en propiedad facilitan esa construcción de confianza”*.

4.2. LA INCORPORACION DE TECNOLOGIA & EL CONOCIMIENTO.

La evolución de la superficie sembrada se explica por los cambios organizacionales que implica la conformación de la red. Las distintas innovaciones tecnológicas acompañaron el proceso, aumentando la productividad. En 1991 la incorporación de la siembra directa cambió el paradigma agrícola. Se inclinó a una agricultura permanente, sin rotaciones con pasturas. Se controlan los problemas de erosión y degradación física de los suelos, y se expandieron las fronteras agrícolas. También contribuyó a simplificar el gerenciamiento de la agricultura y la transferencia de tecnología. En 1994 se experimentó con nuevos cultivos como la colza, la cebada y el sorgo, en 1997 con la adquisición de campos en el sudoeste se comienza con el riego por aspersión que garantiza la sostenibilidad de los rindes en los cultivos de trigo y maíz. Uno de los saltos tecnológicos de más impacto fue la incorporación masiva de variedades transgénicas en 1998. Todos estos avances fueron acompañados por el uso de balances nutricionales del suelo, control integrado de plagas y otras tecnologías desarrolladas y aprendidas en las interacciones con un grupo de asesores y productores líderes agrupados en AAPRESID (Asociación de Productores en Siembra Directa). Gustavo G. es uno de sus dirigentes activos. Últimamente, en 2001, en tierras propias y con los principales asociados, se incorporaron los Sistemas de Posicionamiento Geográfico (GPS). Esta tecnología abre una interesante oportunidad en cultivos agrícolas de alta precisión, con manejos diferenciales por áreas y la mejora de la eficiencia en el uso de los recursos. Gustavo vaticina: *“La incorporación del manejo del sitio específico provocará una nueva ola de baja de costos por tonelada producida y un aumento en la competitividad, por eso veo con preocupación que el país se cierre y no nos permita incorporar estas tecnologías”*. En 2002 se experimenta con los Modelos de Simulación Agronómica (MSA) que permitirán incorporar mas tecnología, rápidamente y con mayor eficacia.

EVOLUCIÓN EN LA SUPERFICIE SEMBRADA



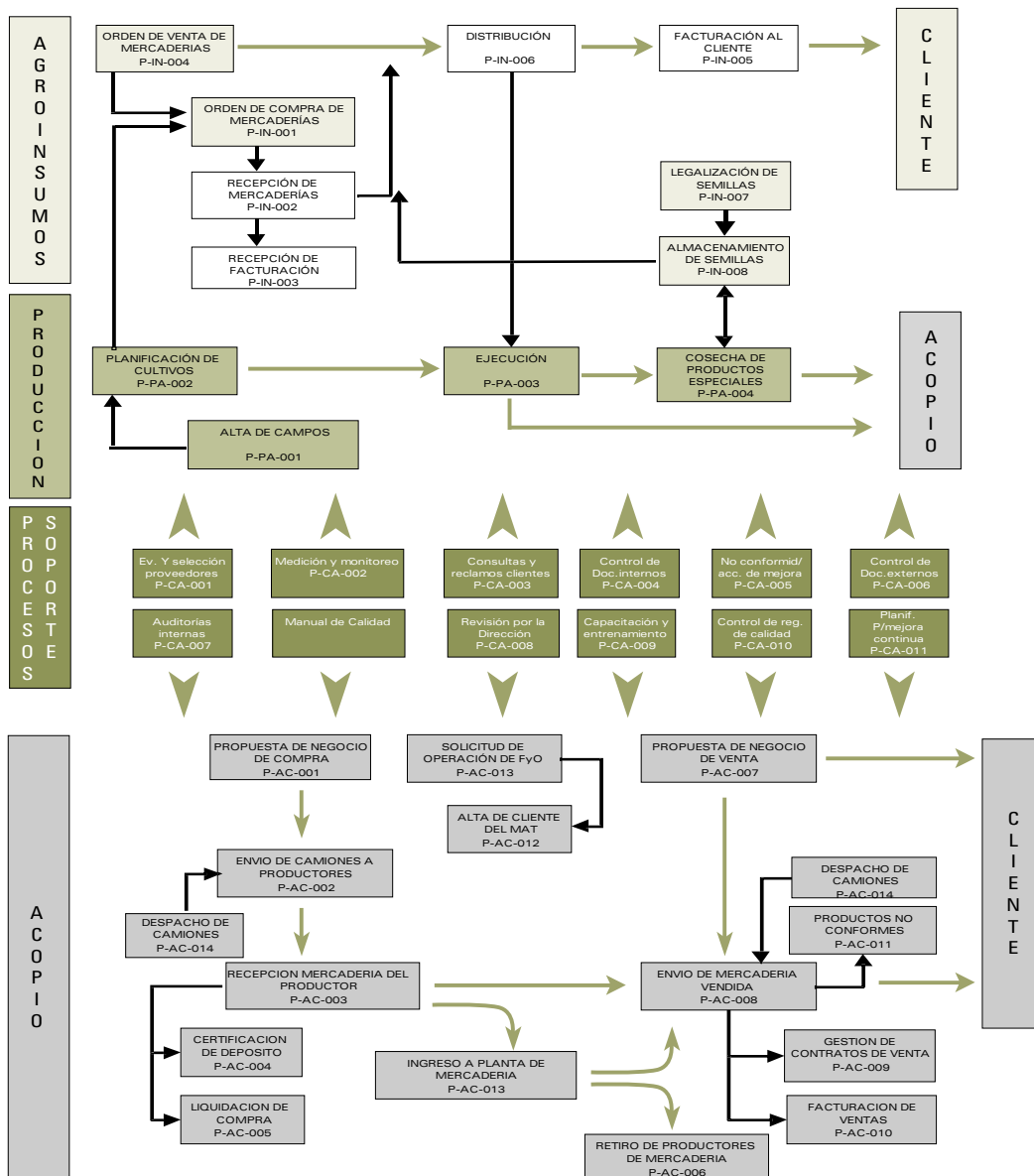
(Figura 18)

uno de sus dirigentes activos. Últimamente, en 2001, en tierras propias y con los principales asociados, se incorporaron los Sistemas de Posicionamiento Geográfico (GPS). Esta tecnología abre una interesante oportunidad en cultivos agrícolas de alta precisión, con manejos diferenciales por áreas y la mejora de la eficiencia en el uso de los recursos. Gustavo vaticina: *“La incorporación del manejo del sitio específico provocará una nueva ola de baja de costos por tonelada producida y un aumento en la competitividad, por eso veo con preocupación que el país se cierre y no nos permita incorporar estas tecnologías”*. En 2002 se experimenta con los Modelos de Simulación Agronómica (MSA) que permitirán incorporar mas tecnología, rápidamente y con mayor eficacia.

La implementación de la calidad constituye un proceso ordenador de los procesos tecnológicos, administrativos y comerciales de la empresa. La implementación de ISO le dio coherencia al proceso de mejora continua y de innovación en la que la empresa esta involucrada. La ISO facilita la armonía entre la innovación organizacional y la innovación

tecnológica. Constituyo un puente que potencio a los RRHH participando en la incorporación de tecnología y en el cambio organizacional. La implementación de la ISO 9000 involucró a todo el personal de la empresa. Constituye una opción de mejora de todos los procesos de gestión de la empresa. La actividad agrícola, la comercialización, y los demás servicios de apoyo. Paula, muy involucrada en la certificación ISO recuerda: *“lo importante del proceso de la certificación, mas allá del ordenamiento, fue la participación y el grado de compromiso de todos los que trabajan en la empresa. Se notó compromiso en los profesionales contratados, y también en los miembros de la familia Se facilito la modernización cultural de la empresa. Con la mejora continua mantenemos viva la llama de la calidad, tenemos dos auditorias anuales y permanentemente generamos los espacios para corregir errores”*.⁴³ (Ver fig 19)

ISO 9001
DIAGRAMA DE PROCESOS



(Figura 19)

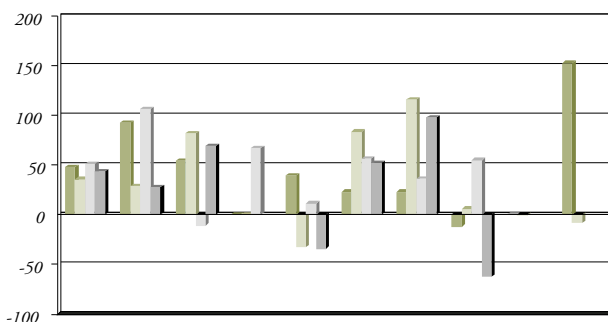
4.3. LA ADMINISTRACION DEL RIESGO.

El manejo el riesgo ha sido la razón del éxito del negocio agrícola. Gustavo lo sintetiza: *“Tenemos dos tipos de riesgo, el productivo y el precio. Sobre el primero trabajamos con la diversificación geográfica y la diversificación de cultivos. La red de redes con ocupación territorial. Con los precios hemos adquirido una gran habilidad en el manejo de las coberturas de la volatilidad. En tiempos del MAT activo (Mercado a Terminado) las operaciones eran locales, actualmente estamos utilizando el CBOT (Chicago Board of Trade). No estamos tranquilos hasta tener cubierta nuestra producción. Nuestros objetivos son: Captar rentabilidad con flexibilidad y seguridad. Durante los últimos cinco años hemos mejorado mucho porque conocimos mejores herramientas. Al principio la cobertura se realizaba solo con ventas forward, luego incorporamos las opciones con las estrategias sintéticas, mas adelante los spread de opciones y los diferenciales con Chicago o Kansas. A partir de nuestra visita a Iowa State University en 1999 entendimos el concepto de Portafolio de Riesgo e integramos mas las coberturas sistemicamente. Por otra parte la Política Agrícola de USA genera distorsiones en los mercados que solíamos aprovechar vendiendo volatilidad en Chicago y comprando en Buenos aires donde era mas barata”*

Las decisiones en lo productivo son soportadas por modelos de simulación como el @Risk . Pedro Zurro, Gerente de Producción, muestra los resultados: *“Los coeficientes de variación son altos en cada zona pero al consolidar el portafolio disminuyen, la diversificación da resultados. De alguna manera gestionamos un portafolio de más de 50 productos al cruzar distintas regiones con distintos cultivos cada”unidad región-cultivo es un negocio del portafolio”*.⁴⁴ (Ver fig 20)

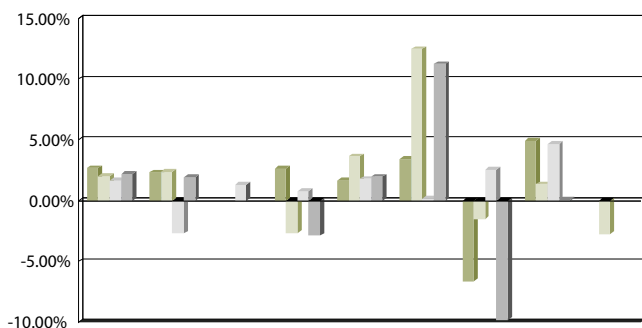
En la consolidación del portafolio de negocios “unidad región-cultivo”, el riesgo de rentabilidades bajas o negativas es cercano a cero, mientras que la probabilidad de rentabilidades medias o altas es significativamente mayor, más frecuente. El manejo del riesgo de Los Grobo constituye una de las singularidades más determinantes del éxito en los negocios en escenarios turbulentos.

EVOLUCIÓN DEL MARGEN BRUTO



	TOTAL	TRIGO	MAIZ	MAIZ PIZING	GIRASOL	SOJA 1	SOJA 2	SORGO 1	SORGO 2	COLZA
■ MB/Ha 98/99	47.92	92.46	54.41	0	39.58	22.76	22.77	-11.96	0	152.7
■ MB/Ha 99/00	35.64	-28.79	81.93	0	-32.93	83.63	115.9	6.06	-1.09	-8.64
■ MB/Ha 00/01	51.01	106.41	-11.05	66.84	11.35	56.33	36.11	54.8		
■ MB/Ha 01/02	43.52	27.98	69.14		-34.44	52.1	97.83	-62.37		

EVOLUCIÓN DE LA TIR



	TOTAL	MAIZ	MAIZ PIZING	GIRASOL	SOJA 1	SOJA 2	SORGO	TRIGO	COLZA
■ TIR 98/99	2.68%	2.32%		2.63%	1.68%	3.41%	-6.62%	4.90%	
■ TIR 99/00	1.99%	2.40%		-2.64%	3.64%	12.48%	-1.54%	1.35%	-2.77%
■ TIR 00/01	1.66%	-2.70%	1.30%	0.80%	1.79%	0.16%	2.52%	4.68%	
■ TIR 01/02	2.18%	1.92%		-2.88%	1.97%	11.24%	-9.79%	0.08%	

4.4. LAS BASES DE UNA NUEVA ORGANIZACIÓN.

Las bases de la nueva organización están construyéndose “creativa y flexiblemente sobre los cimientos de una larga tradición.” Los ejes de la nueva organización son capacitar, profesionalizar y potenciar los recursos humanos, incorporar las nuevas tecnologías de la sociedad de la información con el objeto de crear nuevo conocimiento local, y finalmente desarrollar diversos tipos de alianzas en los sistemas de valor para apuntalar la red de redes.

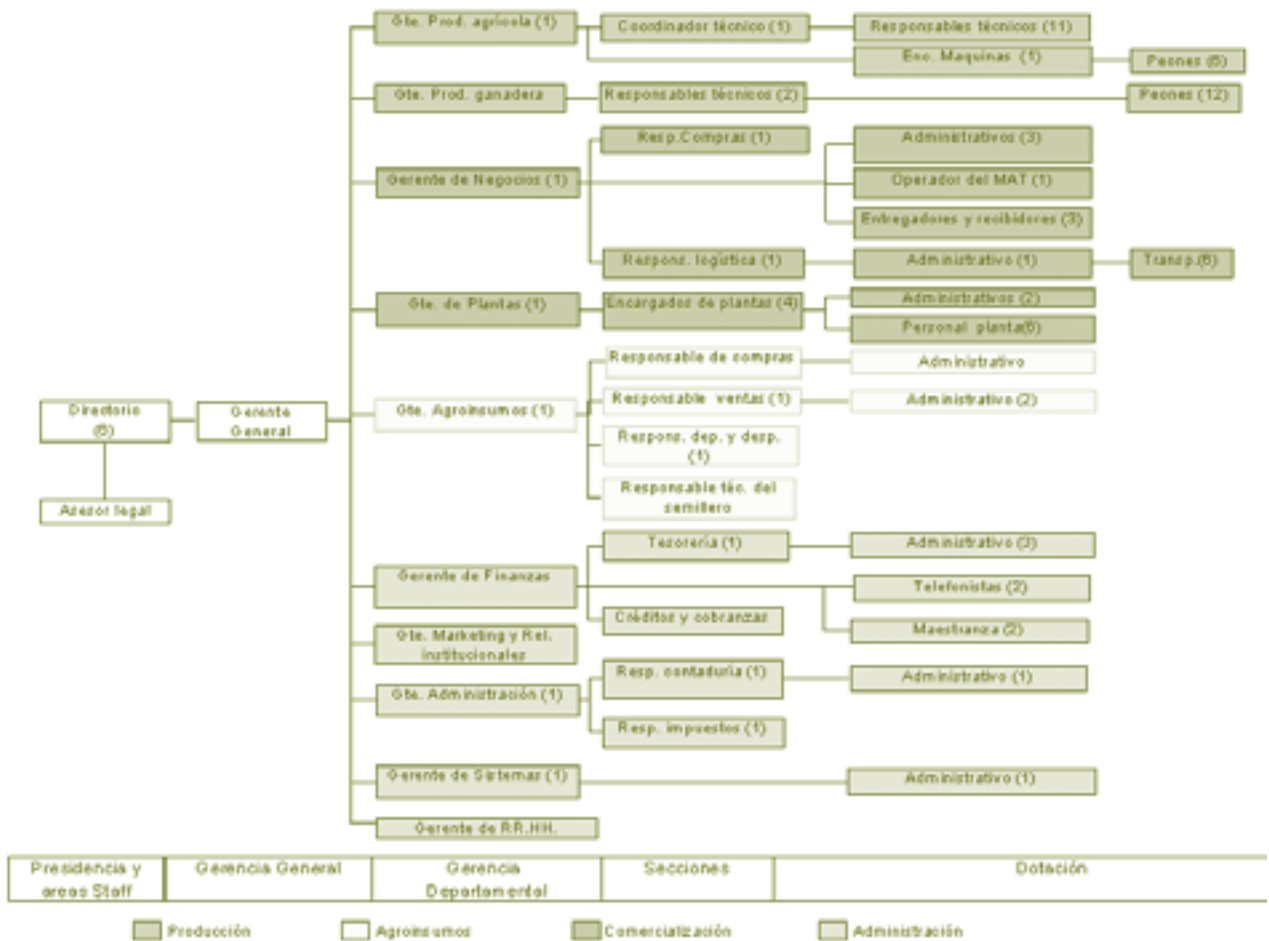
Gustavo sostiene: *“El corazón de los negocios de la empresa es la red de originamiento, se sostiene en la producción y en la comercialización. Destaca tres elementos claves: el organigrama de la empresa extremadamente plano y flexible, la gestión total de la calidad (TQM) de las distintas unidades de negocio en el marco de la normativa ISO y una fuerte vocación por la informática y la conectividad”*.

En 1996 se implementan distintos sistemas de información facilitando la gestión de la empresa. Además, se contratan para tareas gerenciales los primeros profesionales externos, no familiares. Andrea recuerda: *“ El volumen de negocios aumentaba más rápido que nuestra propia capacidad de*

administración y gestión. El área a mi cargo contrató los primeros profesionales externos full time. Hasta el momento sólo se había contratado profesionales para el área de agri-

cultura pero no de carácter permanente. Ese año también el área de producción contrató profesionales full time. Hoy las 81 personas que trabajan en la empresa responden con un alto grado de profesionalidad. El proceso se remozó en 1996, cuando también decidimos capacitar a todo el personal, recuerdo que lo primero que hicimos fue que todo el mundo maneje word, excel y contratamos especialistas para que nos hablen de liderazgo, atención al cliente interno y externo ”. (Ver fig 21)

ORGANIGRAMA POR FUNCIONES



(Figura 21)

El sistema de contratos de diferente grado de complejidad sostiene la red de originación de Los Grobo. A partir de 1996 que comienza el proceso de informatización, se avanza en desarrollo de sistemas cada vez más sofisticados. En el 2001 se vendió a una empresa del sector el sistema de información agrícola. En una red el tema del intercambio de recursos y de la interconectividad es central, Gustavo recuerda: *“En el 2001 se puso en marcha la pagina web que garantiza la conectividad de toda la red. De hecho muchas operaciones de logística de fisico están acompañadas on-line por la logística de la información. De igual manera las compras y ventas o los informes de campo. Hoy, la conectividad y la web son ejes centrales en nuestra empresa”*.^{45,46} (Ver fig 22)

En el año 2002 dos convenios cambian el futuro de la informática y los sistemas en la compañía. Se formalizó una alianza con SCG (Software Consulting Group) especialistas en informática y hardware donde se modifica la plataforma del sistema existente, y se lo traslada a Java (lenguaje de Internet). Por otra parte se desarrollo junto a Soluciones PALM un sistema de recolección de la información a campo, adecuado a los procesos de LOS GROBO (dentro del sistema ISO). A partir de allí, las visitas a los lotes quedan registradas en una PALM y son transmitidas en tiempo real por telefonía celular al sistema central. Se registra centralmente la evolución de la superficie sembrada y el volumen de cosecha.

Gustavo preconiza: *“Estoy convencido que el futuro de esta compañía son las personas y la organización. Toda nuestra energía esta puesta en la descentralización administrativa, en el control centralizado y en el desarrollo de novedosas formas de incentivos”*.

La estrategia permanente de LOS GROBO fue la de integrarse, haciendo alianzas, tercerizando o formando redes más o menos complejas. En 1991 decidieron asociarse con los productores locales, en 1999 desarrollaron un proyecto con Novartis para originar materias primas con valor agregado. Nació Chain Services S.A. para operar en estos negocios y en el año 2000 realizaron las primeras ventas de productos con trazabilidad y certificación de calidad: Maíz colorado libre de OMG. En el año 2001 las ventas se exportaron directamente, se adicionó el Girasol alto oleico destinado a España. Las transformaciones sufridas por Novartis al fusionarse con Zeneca mas la crisis de las empresas proveedoras en Argentina hizo que este camino sea continuado solo por LOS GROBO. *Gustavo analiza la situacion: “Creo que las culturas de empresas trasnacionales no son las mismas que en las empresas familiares. Quisiera que mi empresa se profesionalice, crezca, se*

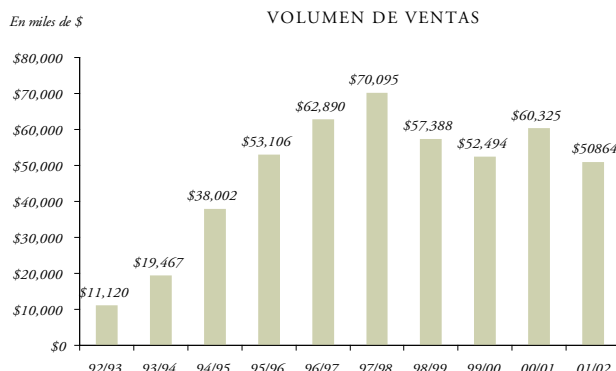


(Figura 22)

45 www.losgrobo.com

transnacional, e pero no pierda nunca los valores de las empresas familiares donde cada uno pelea por todos, con pertenencia y permanencia. Por otra parte es difícil ver los negocios como cadena y entender que lo que importa es que el valor crezca en primer instancia y luego, recién ver como se distribuye armónicamente. Por ahora la concepción de cadena es solo un ejercicio intelectual que solo sirve para comunicar una estrategia de marketing a los directorios de las empresas”. La calidad en la información ofrecida al cliente es inédita en el mundo. LOS GROBO son uno de los pocos productores- originadores que certifican ISO 9001 en la producción. Miguel Maxwel de Deloitte & Touche, auditores de la compañía, lo manifiesta así: “No he visto hasta ahora un sistema de recolección de información, registros y procesos tan desarrollados como el de LOS GROBO”.

Claudio Sabalza, gerente de sistemas, considera que el crecimiento de la organización ha sido vertiginoso y encuentra que en ciertas áreas la realidad de los negocios deja a la administración sorprendida: “con los nuevos escenarios, la empresa debe ser una organización que aprende, hoy identifiqué un espacio de mejora en el control y auditoría interna, simultáneamente hoy los profesionales externos y los miembros de la familia deben ser más flexibles para asumir las nuevas jerarquías y responsabilidades”.



(Figura 23)

5. EL DESAFIO DEL 2002 Y PARA EL FUTURO.

Durante la década del noventa la evolución de la facturación fue sostenida y acompañó los precios de los commodities. El crecimiento ha sido interrumpido, o solo atenuado, por la caída de los precios de los commodities, y reestablecido con el aumento en el volumen de operaciones⁴⁷ (Ver fig. 23 y 24). La empresa aumentó su facturación, su expansión territorial, la productividad y la calidad de sus procesos de negocios y el desempeño de Adolfo G. como emprendedor fue reconocido con importantes premios locales. En 1998 PREMIO KONEX y en 2000 el PREMIO SECURITY, ambos otorgados a empresarios, Adolfo honrado en la categoría agronegocios.

El crecimiento a fines de los 90 en gran parte se explica por la capacitación, la profesionalización y la incorporación de profesionales externos en altos niveles de decisión de la empresa. Uno de los nuevos gerentes dijo al respecto: “En la empresa hoy trabajamos 81 personas, en 1996 se contratan los primeros profesionales de afuera de la familia, esa situación genera una paradoja: una empresa familiar profesional. La primera derivación es una tensión creativa que causa resultados muy positivos”.

Durante casi todo el 2002 la crisis institucional de la Argentina plantea una violación en cadena de todos los contratos y del derecho de propiedad. En ese escenario el oportunismo y la búsqueda de rentas caracterizan a un mercado; en donde todos se enfrentaban a todos buscando asignar el costo de la quiebra contractual en el otro. Frente a esta situación Los Grobo atravesaron la complejidad con relativo éxito, Gustavo dijo al respecto: “la red de redes de Los Grobo actúa como una red antisísmica frente a los cambios turbulentos en el escenario de negocios; clientes y proveedores básicamente respetaron los contratos. En la crisis actuaron fuerzas centripetas confluendo los esfuerzos hacia el centro de la red, la que se fortaleció”.

En la vida empresaria de Adolfo se transitaron muchas situaciones críticas, sin embargo reconoció: “Esta fue la peor crisis que viví, hubo amenazas muy fuertes de incumplimiento de los contratos, pero la fidelidad de nuestros clientes fue alta, y tuvimos un escaso número de incumplimientos”.

Paula M., responsable del área de agro insumos vivió situaciones más complejas, coordinó acuerdos de pago con muchos proveedores, pero aclaró: “algunos de ellos asumieron posiciones altamente intransigentes y otros en menor medida, a pesar de haber cobrado los

VENTAS ACOPIO	53.911.969,17	
Cereales		33.029.927,75
Cereales en consignación		17.877.918,80
Fletes cobrados		3.004.122,62
VENTAS AGROINSUMOS	4.176.121,12	
VENTAS GANADERA	1.075.444,89	
VENTAS AGRICOLA	14.099.443,90	
VENTAS SERVICIOS PLANTA	1.330.265,21	
VENTAS FLETES	36.525,13	
TOTAL VENTAS	74.629.769,42	

(Figura 24)

insumos, no estuvieron dispuestos a continuar la relación de crédito comercial, aún a los mejores pagadores se les exigió el pago contado y anticipado. Ahora cambiamos nuestra estrategia, antes pensábamos en alianzas con los proveedores de insumos, ahora consideramos que, lejos de ayudar, se convirtió en un arma de doble filo debido a la intensa concentración en los proveedores. Hoy estamos con serias intenciones de importar o comprar al mejor postor”.

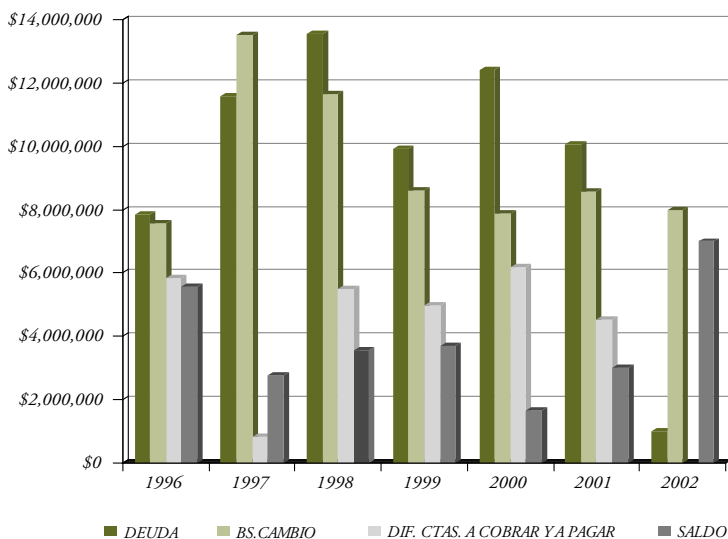
Andrea G. también debió sortear una serie de negociaciones muy complejas con los bancos. Las deudas originales eran en dólares, la Ley había pesificado las deudas y los bancos en general presionaron para dolarizar de alguna manera la devolución de dichos préstamos. La realidad tuvo distintas alternativas intermedias de negociación. La situación financiera finalmente resultó positiva. La evolución de la deuda bancaria es acompañada por la existencia de bienes de cambio y saldos de cuentas a cobrar. La política de la empresa había sido siempre: no endeudarse más allá de lo que se pueda pagar mañana y eso ayudó. Un riguroso equilibrio entre los activos y pasivos corrientes. En el gráfico se observa que a partir de un conjunto de precios agrícolas dolarizados (menos retenciones) y un conjunto de deuda pesificada-dolarizada en algún porcentaje, el saldo final fue muy positivo para la empresa.

Dijo Andrea G. sobre esta singular situación: *“Luego de muchos años volvemos a no tener pasivos corrientes, y los activos corrientes ya no respaldan la deuda como en el pasado sino que financian los nuevos negocios para el futuro”.*⁴⁸ (Ver fig. 25)

Después del análisis de los índices de los últimos 5 balances se puede afirmar que, salvo el índice de endeudamiento, los demás índices han ido evolucionando en forma favorable o manteniéndose en niveles aceptables. En el último balance el margen sobre ventas subió 4 puntos sobre el del año anterior permitiendo un aumento considerable en la utilidad, lo que se ve reflejado en la variación positiva de la rentabilidad del patrimonio neto. El índice de liquidez corriente se mantiene superior a 1, según la conocida política de la empresa. El endeudamiento es elevado, pero está respaldado por los bienes de cambio, de fácil realización. Este incremento en el endeudamiento producido en el último balance se debió a la incorporación de activos fijos, Ej. planta de silos Guaminí.⁴⁹ (Ver fig. 26)

Sabalza, Bisio, Gabriela, Paula, Andrea Edith y Gustavo plantean una visión de la empresa actual y futura: *“generar pertenencia, reconocimiento, visión compartida y unidad, el sueño de ser la más grande originadora de cereales, dar utilidades, tener continuidad y permanencia, integrarse al medio”.* Gustavo al regresar del 12 Congreso de IAMA en

EVOLUCION DE DEUDA



(Figura 25) *Ámsterdam reflexiona: “Las 3 E están presentes en la cultura de nuestra empresa. Lo ecológico con la siembra directa, lo ético nuestra naturaleza y también en nuestras participaciones comunitarias y lo económico aplicando la mejora continua de nuestros negocios”.*

En LOS GROBO comienza a surgir internamente y a liderar hacia fuera otros aspectos como el de la función social de la empresa. Sostén activo del Centro Universitario de Carlos Casares (CUCC) donde se dicta la carrera de Agronomía de la (UBA). Gustavo preside la Asociación Argentina de Girasol (ASAGIR), organización innovadora que integra a los miembros de la cadena del girasol. Participa activamente en la Asociación de Productores en Siembra Directa (AAPRESID) donde es miembro de la Comisión Directiva e impulsar de nuevas innovaciones en la organización. Con un Grupo de Productores formo Bioceres S.A. donde es el Presidente del Directorio. Esta empresa Gerencia proyectos de inversión en Biotecnología aplicada a la agricultura. LOS GROBO conforman un liderazgo en el Plan Soja Solidaria. Paula M. esposa de Gustavo y Gerente de Ventas de la empresa relata con pasión: *“ El hambre en Argentina es un problema de organización, gestionando una*

ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	2,002	2,001	2,000	1,999	1,998
Caja y Bancos	4,294,833.93	599,188.65	2,238,059.44	223,670.76	584,920.39
Deudores en Cuenta Corriente	25,383,980.17	2,709,389.55	6,586,289.27	5,529,257.51	9,573,669.48
Otros Créditos Comerciales	1,279,068.50	3,168,616.19	1,798,466.20	1,572,293.56	1,661,198.55
Inversiones	15,132.85	0.00	49,061.96	49,061.96	32,812.28
Bienes de Cambio	16,583,108.38	8,562,656.77	7,894,282.21	8,602,315.85	11,622,137.18
Créditos Fiscales		3,764,227.86	1,615,545.98		
Otros Activos Corrientes	1,582,973.09	1,020,523.37	258,637.52	1,095,531.72	
Garantías		2,036,771.00	0.00		
Total del Activo Corriente	49,139,096.92	21,861,373.39	20,440,342.58	17,072,131.36	23,474,737.88
ACTIVO NO CORRIENTE					
Inversiones	62,482.35	54,941.96	0.00		
Bienes de Uso	8,080,548.31	8,095,902.26	5,566,835.45	5,369,048.97	4,533,948.97
Otros créditos comerciales	58,456.00	58,456.00	0.00		
Garantías		0.00	1,700,000.00	500,000.00	
Total del Activo no Corriente	8,201,486.66	8,209,300.22	7,266,835.45	5,869,048.97	4,533,948.97
Total del activo	57,340,583.58	30,070,673.61	27,707,178.03	22,941,180.33	28,008,686.85
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE	2,002	2,001	2,000	1,999	1,998
Acreedores en Cuenta Corriente (productores)	23,487,021.34	915,301.99	2,402,890.93	2,405,992.09	3,526,459.77
Proveedores (agroinsumos, transp., contratistas, otros)		3,377,914.73	65,183.54	72,193.04	
Otras deudas comerciales		739,123.86	0.00		1,592,529.40
Cuentas Directores y Accionistas		84,266.85	1,405,723.52	625,607.20	
Deudas Bancarias y Financieras	16,704,180.55	10,063,983.41	12,399,457.67	9,898,056.59	13,547,395.57
Deudas Sociales	74,554.92	60,090.95	9,566.73	37,416.95	39,566.20
Deudas Fiscales	1,464,844.15	3,166,476.90	1,012,803.39	627,158.70	570,396.36
Garantías		2,036,771.00	0.00		
Otros pasivos	3,421,402.56				950,457.88
Total del Pasivo Corriente	45,152,003.52	20,443,929.69	17,295,625.78	13,666,424.57	20,226,805.18
PASIVO NO CORRIENTE					
Garantías		0.00	1,700,000.00	500,000.00	
Proveedores		55,216.66	0.00		
Cargas fiscale	35,109.64				
Total del Pasivo no Corriente	35,109.64	55,216.66	1,700,000.00	500,000.00	0.00
Total del Pasivo	45,187,113.16	20,499,146.35	18,995,625.78	14,166,424.57	20,226,805.18
PATRIMONIO NETO (según estado respectivo)	12,153,470.42	9,571,527.26	8,711,552.25	8,774,755.76	7,781,881.67
Total de Pasivo más Patrimonio Neto	57,340,583.58	30,070,673.61	27,707,178.03	22,941,180.33	28,008,686.85

(Figura 26)

red de ONG y con el aporte solidario de nuestros clientes y contactos hemos llegado a más de tantas ciudades y tantas personas. Hoy desde Los Grobo apoyamos y facilitamos la alimentación de miles de personas todos los días.”

A pesar de la discriminación del agro vía retenciones a las exportaciones queda claro que la competitividad del sector trasciende el complejo escenario actual. El diagnóstico de actualidad podría resumirse: tipo de cambio alto, retenciones a las exportaciones, controles al comercio exterior, recesión interna, pobreza rampante y desocupación creciente. Inflación reprimida por estancar tarifas y salarios, alta presión fiscal coexistiendo con alta evasión impositiva y contrabando. En el marco de un gobierno débil, transgresor, de gobernabilidad errática, alta impericia, un estado insolvente, una política signada por la corrupción y la falta de transparencia.

El ambiente actual está determinado por la falta de seguridad jurídica, falta de respeto al estado de derecho y el derecho de propiedad y la baja calidad institucional. En ese contexto la cadena de ruptura de contratos, corralito, default, devaluación, corralón, pesificación asimétrica, ruptura de los contratos, carencia de un sistema financiero, carencia de política fiscal y monetaria, en síntesis carencia de un plan económico sustentable, para abordar la complejidad, abre un espacio de incertidumbre y turbulencia.

El sector de agronegocios es uno de los pocos sectores activos en la crisis Argentina. La discriminación impactó en los márgenes agrícolas. El caso de la soja es el de menor impacto y a ello se debe el aumento del área de siembra de la campaña 2002-2003. En el caso de trigo y maíz el impacto en el margen es de una reducción mayor al 10%. Excepto en soja la percepción generalizada es de pérdida de rentabilidad con respecto al escenario anterior de los años 90.

En ese bochornoso escenario institucional, increíblemente los agronegocios constituyen uno de los pocos sectores en pie y uno de los pocos negocios dinámicos. En ese escenario actual Los Grobo sobreviven, crecen y se desarrollan. Gustavo lo explica: *“Pensamos focalizarnos en un rediseño institucional de la compañía y transformarnos en un holding. Los objetivos del cambio son darle más flexibilidad, permanencia y profesionalización a la organización. El Holding permitirá disociar el destino de la empresa del de la familia. Dará flexibilidad y libertad a los miembros de la familia en su relación con la empresa. Generará confianza en el mercado, permitirá la incorporación de nuevos profesionales y nuevos accionistas. Flexibilizará la gestión y la composición accionaria. Permitirá introducir inversiones externas a la familia, e incentivar al personal con la participación accionaria. Por supuesto que también genera un diseño que permite agilidad en los negocios locales y la importación y exportación de productos competitivamente”*.

Sin embargo el grupo analiza con detenimiento este cambio. Dijo Adolfo: *“las nuevas experiencias son buenas siempre que no te cuesten mucho”*. Por otro lado Cueto, responsable de la ganadería de la firma dijo: *“no será mejor una estancia para cada nieto?”*.

Sabalza incorpora al debate algunos temas nuevos: *“Mas allá de la compra de tierras, plantas de almacenaje o crecer en nuestro negocio, el molino y la venta de harina nos acerca al comercio minorista y al consumidor. ¿Será esa una oportunidad para nuestra empresa o debemos concentrarnos en zapatero a tus zapatos?”*. Andrea con respecto a este debate plantea: *“Nosotros hacemos lo que sabemos hacer”*.

En ese escenario macroeconómico complejo, y frente a una fuerte cultura con una base tradicional y una orientación innovadora, Los Grobo debaten las alternativas de su rediseño institucional, la consolidación corporativa. El Grupo Los Grobo Agropecuaria S.A. con el foco en la calidad institucional y seguridad jurídica, para los nuevos negocios y nuevas realidades, orientado a fortalecer los negocios locales y la trans-nacionalización de la compañía.

¿Es sustentable afianzar una red de originamiento de commodities? - con retenciones, sin mercados de futuros y opciones activos, sin el ambiente facilitador de los 90 -. En ese caso el eje es: ¿diversificar, desinvertir o focalizarse en el negocio principal?.

En ese contexto: ¿Cuál es el camino? Retomar y endurecer la vieja estrategia de Adolfo de mantener divididos los negocios de la familia para diversificar riesgo, o impulsar las recientes ideas de Gustavo de consolidar los negocios para fortalecer institucionalmente al grupo.

El excedente generado temporalmente por la singularidad del tratamiento de créditos y deudas a partir de la pesificación asimétrica, debe asignarse a tomar ganancias y proteger los activos, hasta que se aclare el escenario. Por lo contrario, dicho excedente debería ser la plataforma de un nuevo crecimiento. ¿Cuál sería el camino?

De elegir una toma de ganancias y tomar una política defensiva, ¿cómo debería diseñarse la nueva estrategia de negocios?. ¿Cómo desinvertir? ¿Dónde asignar esos recursos?

De elegir el camino de crecimiento, cual sería la prioridad: compra de tierras, expandir el área agrícola, extender el alcance territorial, fortalecer la red. Invertir en un puerto, en almacenaje o invertir en la conectividad y la informática. Capacitar a los RRHH y/o profesionalizar más la empresa. Invertir en nuevas agroindustrias. Llevar el negocio de Los Grobo a países vecinos. ¿Cuáles? En desarrollar negocios de exportación, ¿Cuáles? y ¿Cómo? Etc. ¿Cuál sería la prioridad de un portafolio de inversiones? ¿Cuál sería el criterio para la toma de decisión?

QUIÉN ES QUIÉN EN LOS GROBO.⁵¹

Adolfo Grobocopatel, 64. Casado 4 hijos. Presidente. Fundador de la empresa. Un emprendedor y tomador de riesgos. No está en nada específico pero está en todas partes. Premio KONEX al empresario agropecuario 1998. Premio SECURITY 2000.

Edith Grobocopatel, 62. Vice Presidenta. Fundadora de la empresa y de gran participación en los comienzos.

Gustavo Grobocopatel, 41. Casado 3 hijos. CEO. Ingeniero Agrónomo. Innovador dotado de un liderazgo natural. Ágil en la adaptación a los cambios y en crear oportunidades de negocios.

Andrea Grobocopatel, 38. Casada 4 hijos. Licenciada en Economía. Gerente Administrativo Financiero. El balance entre la intuición y el conocimiento. La permanente búsqueda de la precisión.

Paula Marra, 37. Casada con Gustavo. Gerente de Ventas. Ingeniera Agrónoma. Innovadora y se involucra entusiastamente con los clientes.

Claudio Sabalza, 39. Casado. Gerente de Sistemas. Licenciado en Administración. Adalid del pensamiento sistémico. Impulsor del "balanced scorecard".

Germán von Wernich, 40. Casado 4 hijas. Gerente de Plantas de Almacenaje. Hombre clave en el ordenamiento y en la ISO.

Gerardo Burriel, 30. Casado dos hijos. Gerente Comercialización de productos agrícolas y ganaderos. Un "trader" natural.

Pedro Zurro, 39. Casado con Silvia. Gerente de producción. Integrador campo-empresa.

Silvia Segura, 39. casada 2 hijos. Contadora. Responsable administrativa financiera. Fuente de información interna confiable y segura. Puso en marcha los sistemas ISO.

Pedro Córdoba, 35. Casado 2 hijos. Tesorero. "Controller" y hombre clave en el equipo de Andrea.

Matilde Grobocopatel, 33. Casada 2 hijos. Profesora. Responsable de Cobranzas. Gran negociadora y firme cobradora.

Gabriela Grobocopatel, 36. Casada con Germán. Responsable de atención a proveedores. Dura negociadora.

Gabriel Bisio, 35. Casado. Responsable de insumos. Ingeniero Agrónomo. Pro-activo y perfeccionista.

Gerardo Cueto, 37. Casado 2 hijos. Responsable de ganadería. Experto comprador y vendedor de ganado.

51 Semblanzas realizadas por Gabriela Grobocopatel y Paula Marra.