



Los Grobo: ¿El futuro de la agricultura?

Desde la ventana del 8vo piso de su oficina en el centro de Buenos Aires, con jeans, Gustavo Grobocopatel (Gustavo) reflexionaba sobre el éxito y los desafíos de la empresa familiar que lideraba ahora. Los Grobo era la segunda compañía productora de granos de América Latina, cultivando cerca de 250.000 hectáreas,¹ comercializando aproximadamente 2,6 millones de toneladas de granos por año y generando U.S. \$550 millones² en ingresos—todo ello sin ser propietarios de la tierra. (Ver en el **Anexo 1** la reseña corporativa.) La empresa no solo se dedicaba a la producción de la tierra; Los Grobo también se apoyaba en una red de proveedores terceros para ofrecer insumos, herramientas de gestión de riesgos y otros servicios; y operaba algunas plantas de producción “downstream” dedicadas a la molienda de granos para la obtención de harinas. Gracias a su extensa red, Los Grobo era una empresa de notablemente pocos activos. En lugar de invertir en tierra o incluso maquinaria agrícola, la compañía reinvertió la mayor parte de sus ganancias en recursos humanos y tecnología de la información - activos “blandos” frecuentemente asociados a un emprendimiento de carácter intelectual más que a una empresa agrícola. Para sorpresa de muchos tradicionalistas, Gustavo sostuvo que el “conocimiento” era la herramienta más poderosa de un productor.

Gustavo estaba convencido de que el modelo de red basado en el conocimiento de su compañía – desarrollado y perfeccionado en Argentina – era el futuro de la agricultura a lo largo de América del Sur y más allá. Pero, ¿lo era? A medida que Los Grobo avanzaba hacia Paraguay, Uruguay y Brasil (ver en el **Anexo 2** el mapa), Gustavo se dio cuenta cuánto podrían afectar las leyes y la cultura local en la implementación de su modelo. Trabajando junto a socios locales para tener la visión de los locales, Gustavo luchó por adaptar “la manera de Los Grobo” para adecuarse a los nuevos contextos, haciendo cambios según fuera necesario. ¿Era el modelo de tercerización que había servido tanto al negocio familiar de Gustavo realmente adecuado más allá de las fronteras de su Argentina nativa? ¿Era un modelo para el mundo como lo creía Gustavo?

Los primeros años

Hace casi un siglo, Abraham Grobocopatel llegó a Argentina desde la Rusia Imperial junto a su esposa y cinco hijos – uno de los cuales era un niño de diez años llamado Bernardo. Vinieron desde Besarabia, más tarde la República de Moldavia, para nunca regresar.

¹ 1 hectárea = 2.471 acres

² Todos los montos en este documento están expresados en dólares estadounidenses, excepto que se especifique lo contrario. El 25 de agosto de 2010, \$1.00 dólar estadounidense equivalía a 3,95 pesos argentinos (ARS).

El presente caso práctico ha sido preparado por el Profesor David E. Bell y Cintra Scott, Investigadora Asociada del Centro de Investigación para América Latina de Harvard Business School (Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard), en colaboración con Gustavo Herrero, Director Ejecutivo de Centro de Investigación para América Latina de HBS. Los casos de HBS han sido preparados exclusivamente para servir como base de discusión en clase. Los casos prácticos no tienen por objeto servir como promoción, fuentes de datos primarios o ejemplos de administración eficaz o ineficaz.

Derechos de autor © 2010 de President and Fellows of Harvard College. Para ordenar copias o solicitar autorización para reproducir los documentos, por favor llame al 1-800-545-7685, escriba a Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, o visite la página Web www.hbsp.harvard.edu/educators Esta publicación no podrá ser digitalizada, fotocopiada, reproducida ni publicada o transmitida por cualquier otra forma o medio sin la autorización del Harvard Business School.

Si bien no tenían relación previa con la agricultura, Los Grobocopatel (o Los Grobo, como eran conocidos) habían recibido un modesto lote de tierra de cultivo – 15 hectáreas – gracias al Barón Maurice de Hirsch que había adquirido tierras para agricultura en las Américas para ayudar a los inmigrantes judíos a escapar de la persecución religiosa en la Rusia zarista. Los Grobo y sus compañeros gauchos judíos formaban parte de una colonia agrícola establecida en Carlos Casares en la provincia de Buenos Aires.

Hacia 1920, Bernardo, el hijo de Abraham de 15 años de edad, trabajaba para un productor vecino que tenía 2.000 hectáreas. Muy trabajador y emprendedor, Bernardo fue creciendo – de mano de obra en el campo a líder de equipo – al tiempo que los nuevos usos comerciales del girasol³ enriquecían la región. Hacia 1962, Bernardo y sus tres hijos (de 26, 23 y 16 años) alquilaban 1.000 hectáreas de tierra para cultivos y ganado. Bernardo murió en 1967; sus tres hijos adultos continuaron cultivando juntos hasta 1979. En ese momento, los hermanos Grobocopatel dividieron las 4.500 hectáreas de cultivo que eran de su propiedad.

Adolfo, el segundo hijo de Bernardo (y el padre de Gustavo), siempre medía el éxito en hectáreas: “Siempre quiso ser un gran estanciero,” comentó Gustavo.⁴ Hacia 1984, Adolfo, de 45 años, tenía 3.500 hectáreas propias y cuatro hijos – de 23, 20, 18 y 15 años. Ese fue el año en que Gustavo, el mayor a los 23 años de edad, se graduó como Ingeniero Agrónomo de la Escuela de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (UBA) – el primer miembro de la familia en obtener un título profesional. Un año más tarde, Andrea, la hermana de Gustavo, habiendo obtenido su licenciatura en Economía estaba lista para sumarse también. Paula Marra, la nueva esposa de Gustavo, a quien conoció en la Facultad de Agronomía de la UBA a fines de los '80, también se unió a la compañía.

Éxito en Argentina con tradiciones argentinas

Con origen en Argentina, Los Grobo fue en gran medida modelado por su historia. “Existe una larga tradición de tercerización de productores en Argentina,” dijo Gustavo. Según Gustavo, muchos factores ayudaron a que Argentina madure para la subcontratación. Uno era la gran protección de los derechos de propiedad, garantizados en el Código Civil escrito por Dalmacio Vélez Sarsfield en la segunda mitad del siglo diecinueve. A ello se sumaba el simple hecho de que la tierra de cultivo en la templada Argentina era productiva y valiosa: Los dueños tendían a querer aferrarse a ella. Asimismo, Argentina aplicó el principio de “herederos forzosos” para garantizar que el pariente más próximo de una persona fallecida recibiera su parte de una herencia. Como resultado, las valiosas fincas de cultivo a menudo eran divididas y cedidas a niños con poco o ningún interés en el cultivo; muchos elegían arrendar sus tierras en vez de venderlas. Un contrato de arrendamiento tradicional podía producir 80 kilos de carne vacuna por hectárea al año. Un acuerdo más moderno podría ser una combinación de efectivo (en dólares estadounidenses) y/o un porcentaje de producción – tal vez \$50 a \$80 por hectárea y 30% de la producción por año, o \$200 a \$400 por hectárea por el arrendamiento en efectivo de los mejores campos para el cultivo de la soja.

El conocimiento como poder

“Nosotros no inventamos el modelo”, dijo Gustavo. “Pero cuando ingresé al negocio, sabía algunas cosas que el mercado desconocía”. En la década de los '80, Gustavo repartió su tiempo entre el negocio familiar (con base en Carlos Casares, donde se había asentado su bisabuelo) y la docencia en la Universidad de

³ Los introductores del cultivo de girasol fueron los colonos judíos de Europa del Este, donde lo producían para confitura, tostando la semilla. En la década del '20, la producción del aceite de girasol incrementó su valor. (Los Grobo, *Los Grobo: 1984-2009*, pp. 56-7, <http://www.losgrobo.com.ar/novedades/los-grobo-25-anos/127-los-grobo-25-years-english-version/download.html>, fecha de acceso: enero de 2011.)

⁴ Entrevistas de los autores del caso, 23 de agosto de 2010. Las posteriores citas directas de Gustavo también son de las entrevistas de los autores del caso que se llevaron a cabo del 23 al 25 de agosto de 2010.

Buenos Aires, donde fue profesor de agronomía con especialización en la conservación de suelos. Por ejemplo, entre 1985 y 1987, hubo una inundación en la provincia de Buenos Aires; mucha tierra de cultivo estaba bajo agua. “En la universidad, he estudiado la dinámica de las sales en los suelos”, explicó Gustavo. “En base a mis estudios, sabía que la tierra se recuperaría. Por lo tanto, arrendé tierra inundada a productores y funcionó”. Los productores que le arrendaron a Gustavo pudieron compartir parte del riesgo de la recuperación y Gustavo pudo arrendar rápidamente una gran extensión de tierra. Los Grobo arrendó 4.000 hectáreas en 1987 y rápidamente aumentó a 10.000 hectáreas en 1989.

Gustavo pensaba que su éxito temprano se vio favorecido al recorrer dos mundos. “Como hijo de productor, hablaba el idioma de los productores y también aprendí a hablar el idioma del ámbito académico”, dijo. Luego de un viaje durante un mes a los Estados Unidos a fines de la década de los ‘80, Gustavo se convenció de que la siembra directa cosecharía mayores rendimientos de los cultivos y conservaría mejor el suelo. (Ver el **Anexo 3** para una descripción del sistema de siembra directa.) El crecimiento de la compañía fue particularmente importante desde 1989 – el primer año en que Gustavo experimentó la siembra directa – hasta 1994/95. La adopción de la siembra directa creció rápidamente. Ya para la campaña de siembra 1991/92, el 100% del área sembrada por Los Grobo se realizaba bajo el sistema de siembra directa. “Rápidamente pasamos de 10.000 hectáreas en 1989 a 20.000 y 30.000 y luego saltamos de 30.000 a 75.000 hectáreas en 1994”, recordó Gustavo. Esas 75.000 hectáreas fueron un gran paso, un punto de inflexión para Los Grobo, vinculado al “primer millón” de una compañía más.

En este punto, Los Grobo aún era en gran medida una empresa familiar, con Gustavo y Paula en los campos, moviéndose lo más rápido posible – ya que los altos precios de los commodities ayudaron a impulsar el crecimiento a mediados de los ‘90. “Éramos los que limitábamos nuestro propio crecimiento”, dijo Andrea en relación a esa época.⁵ Los Grobo comenzaba a ser demasiado grande como para que sólo fuera administrada por miembros de la familia: así, se contrataron los primeros profesionales externos en 1996.

El crecimiento afectó al negocio de muchas maneras. “En los ‘80, utilizábamos nuestras propias máquinas. En los ‘90, con gran crecimiento, no podríamos comprar suficiente maquinaria, por lo tanto tercerizamos a contratistas”, explicó Gustavo. En ese punto de la historia argentina, la economía crecía, la hiperinflación⁶ había sido controlada al mantener la cotización del peso argentino igual al dólar estadounidense,⁷ los precios de los commodities eran altos, y también lo eran las inversiones en agricultura. “Con los precios más altos en el ‘94 y el ‘95, los incentivos para crecer eran mayores”, recordó Gustavo. “Los profesionales no vinculados a la agricultura comenzaron a ingresar al campo: contadores e ingenieros comenzaron a involucrarse cada vez más”. Según Gustavo, la agricultura argentina se vio beneficiada por el ingreso de profesionales. “Los entendidos contratistas terceros se convirtieron en nuestros socios”, dijo Gustavo. “No se les pagaba un honorario fijo sino una parte de la producción: Nacía nuestra red”.

La red – en teoría y en práctica

En la red de Los Grobo, los socios eran capacitados y posteriormente auditados para garantizar que cumplieran con los estándares de calidad y que respetaban la metodología de la compañía. La metodología de la compañía ha sido cuidadosamente registrada y revisada como parte del proceso de Los Grobo en convertirse en la primera compañía agrícola en el mundo⁸ en ser ISO 9001 certificada⁹ – es decir, con procesos formalizados, registrados y auditados que cumplieran con los requerimientos de certificación ISO.

⁵ Entrevista de los autores del caso, 24 de agosto de 2010. Las posteriores citas de Andrea Grobocopatel también son de las entrevistas de los autores del caso.

⁶ La hiperinflación en Argentina alcanzó su máximo punto en 1989, con precios al consumidor subiendo hasta un 200% en un mes.

⁷ El proceso de mantener la cotización del peso argentino equivalente al dólar estadounidense, conocido como “convertibilidad”, fue implementado por Domingo Cavallo, Ministro de Economía del Presidente Carlos Menem. La relación 1:1 del peso respecto del dólar se mantuvo hasta diciembre de 2001.

⁸ Este hito se alcanzó en noviembre de 2000.

A partir de este esfuerzo, se creó un programa de software llamado GroboSoft para permitir a los miembros de la red de Los Grobo ingresar datos críticos de crecimiento in situ, acceder a recomendaciones de optimización de cultivos y compartir informes selectos con clientes. GroboSoft también ayudó a Los Grobo a aprovechar todo lo que el GPS¹⁰ ofrecía a clientes y agrónomos de su red. Mediante el GPS, Los Grobo podía medir las características de los suelos en una cuadrícula de cinco hectáreas. En base a esos resultados, se calculaba la densidad precisa de los insumos (semillas, fertilizantes y otros químicos) para aumentar la productividad. Se podía imprimir un informe en el acto, utilizando teléfonos inteligentes que tenían acceso al sistema GroboSoft. (Ver **Anexos 4 y 5** para ejemplos de la tecnología de producción.)

Beneficiados con capacitación y tecnología de Los Grobo, las PYMEs socias competían entre ellas y en forma directa con Los Grobo, pero ese era un riesgo que Gustavo estaba dispuesto a tomar. La compañía se vio a sí misma como la coordinadora de su red de proveedores, con altos estándares de calidad detrás de una visión compartida: “Ser líderes mundiales de la red agroalimentaria gracias a nuestra capacidad de entender el nuevo paradigma para proveer servicios innovadores.¹¹ En esta posición, compartir información que pudiera ayudar a la competencia le otorgaba a Los Grobo una condición potenciadora por sobre todo. Impulsaba la innovación. La idea fue influenciada por el autor/consultor Peter Drucker, quien acuñó el término “trabajador del conocimiento”, que es cómo Los Grobo veía a los emprendedores en su red de PYMEs. Gustavo vio a la agricultura volverse una industria basada en el conocimiento – muy distinto al tradicional campo familiar administrado en base al trabajo arduo y viejas y establecidas rutinas.

A través de su amor por la teoría de la administración, sumado al trabajo activo en diversos grupos industriales y más de 70 charlas públicas al año, Gustavo era cada vez más considerado por sus colegas como una especie de productor filósofo, promoviendo su visión del “nuevo paradigma” de la agricultura.

Pensando acerca de la administración de su compañía en crecimiento, a Gustavo también le llamaba mucho la atención lo que escribían los economistas americanos Ronald Coase y Oliver Williamson. Coase y Williamson se centraban en una cuestión básica: *¿Por qué existen las compañías?*¹² En otras palabras, ¿por qué las personas *no* pueden simplemente realizar operaciones entre ellas en los mercados y, cuando necesitan trabajar juntas, redactan un contrato en el cual detallan la forma en que lo van a realizar? Estas preguntas condujeron a una rama influyente de economía denominada “la teoría de la empresa”. Esto hizo que Grobocopatel piense mucho sobre qué actividades, operaciones y bienes tendrían que ser parte de Los Grobo (en otras palabras, qué debería estar “dentro de los límites de la compañía”) y qué podría quedar afuera. Gustavo descubrió que prefería dejar todo lo que fuera posible fuera de los límites de su compañía. Pensaba que la mayor tercerización posible era la mejor manera de ser competitivos. Puesto en práctica, ello significaba arrendar el 100% de la tierra productiva de Los Grobo y el 100% de la maquinaria de avanzada.

El debate de la tierra

No todos estaban de acuerdo. Adolfo, el padre de Gustavo, creía en la idea de ser dueños de la tierra. En los primeros 15 años de la compañía, Adolfo ejercía suficiente poder dentro del negocio familiar como para exigir que las ganancias se reinvirtieran en comprar tierras.

⁹ La Organización Internacional de Estandarización (ISO) administra un conjunto de requerimientos para certificar la conformidad con ISO 9001, que comprende el registro y la auditoría de todos los procesos clave de un negocio. La certificación ISO 9001 no garantiza la calidad de los servicios o productos finales: certifica que se están aplicando los procesos comerciales formalizados.

¹⁰ El Sistema de Posicionamiento Global (GPS) utilizaba satélites para trazar mapas de las masas de tierra.

¹¹ Los Grobo, *Los Grobo: 1984-2009*, p. 16, <http://www.losgrobo.com.ar/novedades/los-grobo-25-anos/127-los-grobo-25-years-english-version/download.html>, fecha de acceso: enero de 2011.

¹² Este párrafo fue adaptado del caso “Los Grobo” por Andrew McAfee and Alexandra de Royere, Caso HBS No. 9-606-014 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005).

La tierra era comúnmente considerada como un lugar seguro para invertir. Después de todo, el hecho de aplicar prácticas de cultivo de vanguardia tenía el potencial de incrementar no sólo los rendimientos de los cultivos, sino también el valor de mercado de la tierra misma. No obstante, Gustavo creía firmemente que la inversión en los activos “blandos” – por ejemplo talento, capacitación¹³ y tecnología de vanguardia – era una mejor inversión para el crecimiento futuro en el siglo veinte. Hacia 2003, Adolfo acordó dejar el futuro de la empresa familiar a la generación siguiente, separando sus 4.500 hectáreas iniciales para su propio uso. “Creo que mi padre (Adolfo) ve su fortaleza en el trabajo de la tierra, cambiándola para mejor”, reflexionó Gustavo. “Yo, por otra parte, pienso que mi fortaleza radica en trabajar con las personas para convencerlas de nuevas ideas que son para mejor”. Mirando atrás, Gustavo también observó: “Sí, discutiría con mi padre: él quería comprar tierras y yo quería comprar otros activos para el crecimiento. . . . Pero luego de 15 años de trabajo teníamos tierras por un valor de \$50 millones [cerca del año 2000]. Y ahora somos uno de los principales productores de granos de América Latina, lo cual vale mucho más. Pues bien, digamos que es una discusión abierta con mi padre”. (Ver el **Anexo 6** para los valores de la tierra para cultivo a lo largo del tiempo.)

La era moderna

Gustavo explicó sus ideas detrás de la moderna Los Grobo y su camino hacia el futuro (ver **Anexo 7**, reseña de la empresa moderna):

En el futuro, la agricultura se volverá más especializada aun. El proceso de la agricultura se está asemejando cada vez más a la línea de montaje de un auto, con la aplicación de herramientas especializadas. Hoy el productor agrícola coordina el proceso contratando, por ejemplo, a John Deere y Monsanto, pero el productor agropecuario es sólo una parte del proceso. Puede agregar valor coordinando bien, pero también tenemos que considerar más detenidamente el porcentaje de siembra, la fertilización, el régimen de rotación de cultivos, y las condiciones del mercado. Ello se presta bien para la tercerización. Por ejemplo, contratar el servicio de un tercero con equipos especializados, actualizados y conocimientos especializados. Es allí donde encaja Los Grobo —como empresa de servicios.

Como empresa de pocos activos, Los Grobo por sí misma no ofrecía todas las herramientas de última generación, pero sus socios sí. En la red de socios, Gustavo descubrió que Los Grobo podía prestar casi cualquier servicio que creyera que pudiera beneficiar a sus potenciales clientes.

Ofrecer más servicios era considerado como una ventaja competitiva en un entorno muy poblado. Entre los competidores de Los Grobo puede mencionarse a El Tejar, que tenía alrededor de 1,1 millón de hectáreas en producción en cuatro países (Argentina, Bolivia, Brasil, y Uruguay). El Tejar era cerca de cuatro veces tan grande como Los Grobo, pero no tan diversificado en la cadena de valor; su modelo de negocios se enfocaba en la originación.¹⁴ (Ver **Anexo 8** - reseña del concepto “todos los servicios en un solo lugar” (“*one-stop shop*”).

Como negocio principal, Los Grobo no sólo manejaba la producción agrícola –su actividad principal de alto margen y alto riesgo— sino también proveía insumos, manejaba granos, y ofrecía los respectivos servicios logísticos, lo cual ayudaba a diversificar sus flujos de ingresos. La producción agrícola representaba el 30% de los ingresos de la empresa.

¹³ En 2003, un punto de inflexión para la empresa, Los Grobo invirtió en una nueva sede para su producción argentina en Carlos Casares que incluía una conexión a Internet segura, de alta velocidad (lo cual era raro en la Argentina rural) y un gran auditorio de multimedios para presentaciones y cursos de capacitación para su personal.

¹⁴ Después de El Tejar y Los Grobo (en primero y segundo lugar), Cresud, SLC Agrícola, MSU, y Adecoagro redondearon la lista de los seis productores de granos más importantes de Sudamérica. Los competidores más pequeños incluían pools de siembra, que eran organizaciones que arrendaban y administraban tierras para cultivo que pertenecían a pequeños propietarios. Los pools de siembra típicamente firmaban contratos anuales y garantizaban los pagos en especie. Ellos asumían todos los costos operativos, absorbían el riesgo de los rendimientos de las propiedades que arrendaban, y compartían el riesgo del precio de los cultivos con los propietarios.

y el 50% de EBITDA¹⁵, mientras que los insumos (ventas de semillas, fertilizantes y otras sustancias químicas) representaban el 10% de los ingresos y el 15% de EBITDA. Mientras tanto, la comercialización de granos representaba el 60% de los ingresos de Los Grobo y el 35% de EBITDA.

Más recientemente, Los Grobo se había expandido hacia las herramientas de gestión de riesgos (ofreciéndoles a los productores instrumentos de cobertura) y plantas de producción “*downstream*”, a saber, molienda de granos para la obtención de harinas. Pronto planeó ofrecer pastas listas para el consumo (ver **Apéndice A**, al final, reseña corporativa). Dicha diversificación ayudó a mitigar el impacto de riesgos incontrollables, como por ejemplo los fenómenos climáticos y la agitación política. También ayudó a Los Grobo a captar más valor de cada nuevo cliente.

Los Grobo entró en una región (o micro-región) arrendando o contratando tierras para cultivar soja, trigo, maíz y otros cultivos. Entonces, por cada hectárea que Los Grobo utilizaba para su propia producción, procuraba brindar servicios en otras dos hectáreas de la región. El aprovechamiento de su conocimiento del mercado y las interacciones con los productores locales fueron pilares del modelo de Los Grobo. En la práctica, esto significaba que Los Grobo operaba diversas propiedades medianas (con un total de 5.000 a 6.000 hectáreas) cerca del centro de un “ecosistema,” que incluía el “área de influencia” de su red” (que totalizaba otras 10.000 a 12.000 hectáreas).

Gustavo también procuró hacer que Los Grobo estuviera más diversificada geográficamente ingresando en nuevos países. Gustavo veía que las futuras oportunidades de crecimiento de la Argentina estaban limitadas por una competencia feroz¹⁶ que incrementó los precios del arrendamiento de tierras, sumado a los riesgos políticos y climáticos. (Ver **Anexo 9** para una comparación de las estructuras de costos por país). Por si esto fuera poco, el índice de inflación en Argentina era de alrededor del 25% anual en 2009/10. Después de registrar un tipo de cambio favorable, Los Grobo aún necesitaba incrementar las ganancias en un 15% anual, sólo por mantenerse a flote, dijo el CEO de LGA Alejandro Stengel.¹⁷ Gustavo esperaba sostener el rápido crecimiento de la empresa ingresando en nuevos países, al tiempo que mitigaba los riesgos específicos de cada país.

Uruguay La empresa entró en Uruguay en 2004. Uruguay, el vecino más cercano y socio comercial de Argentina, ostentaba un índice de alfabetismo muy elevado —el 98% de los 3,5 millones de habitantes del país podía leer y escribir— y una clase media grande. Si bien existían muchas similitudes culturales entre Argentina y Uruguay, Gustavo se sintió poderoso al tener un socio local desde el Día Uno, porque él sentía que una gran fuente de su propia fortaleza competitiva en la Argentina era *conocer* a los productores locales creciendo entre ellos. A través de un conocido en el plano empresarial, Gustavo conoció a Marcos Guigou, un experimentado productor agrícola nacido y criado en un campo en Dolores, Uruguay. Al igual que Gustavo, Guigou adoptó prácticas agrícolas de última generación para aumentar los rendimientos y conservar el suelo a largo plazo. Guigou fundó Agronegocios Del Plata (ADP) con el respaldo de Gustavo en 2004. Trayendo sistemas de siembra directa y soja a sus hectáreas en producción en Uruguay, ADP pronto se convirtió, bajo el liderazgo de Guigou, en el segundo productor de soja del país.

¹⁵ EBITDA = Ganancias antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones.

¹⁶ Un estimativo del 70% al 80% de la tierra cultivable de Argentina ya se había tercerizado a Los Grobo o a sus competidores para 2010.

¹⁷ Entrevista de los autores del caso de estudio, 24 de agosto de 2010.

Paraguay Estimulada por su éxito en Uruguay, Los Grobo ingresó en Paraguay y constituyó Tierra Roja en 2005. El Paraguay sin salida al mar ofrecía tierras que no estaban plenamente desarrolladas, pero también ofrecía más desafíos culturales. El índice de alfabetismo del país era del 93%, pero la clase media profesional no estaba bien establecida. Gustavo no encontró un socio local que compartiera su visión como lo hizo Guigou en Uruguay. Entonces Paraguay también fue puesta bajo la gestión de Guigou. “Trasladar nuestro modelo de negocios a Paraguay es aún un gran desafío,” apuntó Andrea. “Es frustrante,” admitió Guigou.¹⁸ “Es difícil no estar allí y ellos tienen diferentes formas de hacer negocios.” Por ejemplo, trabajar los fines de semana o feriados si los cultivos lo exigían no era la norma en Paraguay como lo era en Argentina y en Uruguay. Las oportunidades de asociación eran limitadas si Los Grobo tenía que mantener estrictamente sus niveles de control de calidad.

Brasil A pesar de los reveses en Paraguay, las aspiraciones de Gustavo en Brasil eran ambiciosas. Brasil era la mayor economía del Mercosur¹⁹ y ofrecía la mayor cantidad de tierras para cultivo sin desarrollar o no plenamente desarrolladas (en la forma de tierra para pasturas degradada) en Sudamérica —o en el mundo, para tal fin. Con una oportunidad tan importante, junto con sus casi 25 años de experiencia, Gustavo se propuso lograr en sólo cinco años en Brasil lo que Los Grobo había logrado en 25 años en la Argentina.

Los Grobo necesitaba dinero para entrar en Brasil. Gustavo seguía creyendo que era mejor tener socios locales en el territorio para desarrollar las redes más sólidas. En 2007, surgió una oportunidad de asociarse con Pactual Capital Partners (PCP) de Brasil.

PCP era un fondo de inversión y desarrollador de negocios compuesto por miembros anteriores del Banco Pactual de Brasil, el cual había sido vendido al banco suizo UBS. “Básicamente, había dos cosas acerca de PCP que eran interesantes para nosotros: Una de ellas era que manejaban su propio dinero, no de terceros’, y la otra que querían participar en la gerencia”, dijo Gustavo.

Los Grobo y PCP redactaron un contrato para vender una participación minoritaria en Los Grobo a cambio de \$100 millones en efectivo. La inyección de \$100 millones se utilizaría para el crecimiento del fondo. Gustavo observó que PCP ofrecía un mayor costo de capital que lo que podría ofrecer un banco, pero compartir el riesgo gerencial hacía que valiera la pena.

PCP, ahora llamada Vinci, se convirtió así en el primer accionista fuera de la familia Grobocopatel. Entonces, en interés de alinear los intereses de la empresa y recompensando a su socio uruguayo, Marcos Guigou también se convirtió en accionista. (Ver **Anexo 10** – estructura societaria actual y **Anexo 11** – biografías seleccionadas de la dirección). “Tratamos de darles a nuestros socios locales suficiente autonomía para que dirijan sus empresas, pero también queremos alinear sus intereses con el Holding Los Grobo,” dijo Gustavo.

En 2008, con un contrato formal firmado con Vinci, Los Grobo comenzaron a buscar empresas para comprar en Brasil, para empezar a producir lo más pronto posible. En la región central, en los estados de Maranhão, Piauí, y Tocantins (conjuntamente conocidos como Mapito), el crecimiento de los agronegocios se consideraba como especialmente promisorio. Allí, la mayor compañía cerealera que aún operaba en forma independiente (es decir, no se había unido aún con una multinacional) se llamaba Ceagro. Ceagro tenía una capacidad de acopio estática de 120.000 toneladas y originaba aproximadamente 220.000 toneladas anuales. Los Grobo invirtió BRL 25 millones (\$14,6 millones) para adquirir una participación minoritaria (35%) de Ceagro. Luego de Ceagro, Los Grobo encontró a Sementes Selecta, una cerealera ubicada en los estados de Goiás y Minas Gerais que enfrentaba un juicio por quiebra. Selecta tenía una capacidad de acopio estática de 300.000 toneladas y originaba 800.000 toneladas de granos. En julio de 2008, la actividad de originación de granos de Selecta se volvió parte del recientemente constituido Grupo Los Grobo Brasil.

Por la misma época, Los Grobo firmó un acuerdo de gerenciamiento con Sollus Capital, una empresa off-shore brasileña de la cual Vinci Partners era accionista minoritario (20%). Sollus se dedicaba a identificar, adquirir, y desarrollar tierras aptas para la agricultura y venderlas para obtener ganancias. Esto se consideraba como complementario para la actividad de producción agrícola de Los Grobo sin ser propietario de tierras.

¹⁸ Entrevista de los autores del caso de estudio, 25 de agosto de 2010

¹⁹ Mercosur fue un Acuerdo de Comercio Regional (RTA) entre Argentina, Brasil, Paraguay, y Uruguay fundado en 1991 por el Tratado de Asunción para promover el libre comercio y la circulación fluida de bienes, personas, y moneda.

El acuerdo era el siguiente: Los Grobo tenía el derecho de suscripción preferente para administrar las propiedades de la cartera de tierras agrícolas de Sollus; al mismo tiempo, Sollus tenía el derecho de suscripción preferente con respecto a oportunidades generadas por Los Grobo de adquirir tierras. Mientras tanto, los competidores de Los Grobo, como por ejemplo El Tejar, Cresud, SLC Agrícola, MSU, y Adecoagro, estaban todos comprando tierras en Brasil para tratar de captar la parte positiva del potencial incremento del valor de las tierras. Los holdings inmobiliarios podían ser vistos como otra forma de capitalizar la experiencia en agricultura de las empresas.

A pesar de la barrera idiomática, Brasil era el lugar ideal para Los Grobo porque la agricultura allí estaba atrayendo a profesionales competentes, inteligentes, como en la Argentina. De Vinci Partners, Los Grobo adquirió varios ejecutivos expertos en la materia, incluyendo el CFO de la empresa, Antonio Neto. “Asociándonos en Brasil, podemos apreciar mejor las idiosincrasias de hacer negocios allí,” dijo Gustavo. “No podemos simplemente imponer nuestro modelo de negocios en Brasil. Tenemos que adaptarlo.” Por ejemplo, los cálculos de la producción agrícola eran muy diferentes en Brasil: Los arrendamientos de tierra eran de menor costo, pero los insumos—fertilizantes y semillas—y la logística eran mucho más costosos. “Además, en Brasil, las empresas tienden a operar mucho más jerárquicamente que en la Argentina,” dijo Gustavo, lo cual hizo que el concepto de asociación en una red no jerárquica fuera un poco más difícil de vender. Al mismo tiempo, la tercerización de PYMEs de terceros y emprendedores era sospechada como una táctica por parte de aquéllos que deseaban evitar pagar impuestos laborales. Además, los agricultores que estaban dispuestos a arrendar sus tierras a veces no querían destinar sus inversiones a la compra de maquinarias. Por ende, Los Grobo aprendió a ofrecer una retribución por la tierra y una retribución por separado para alquilar las maquinarias del agricultor.

“La oportunidad en Brasil es grande,” dijo Gustavo. “Si podemos triunfar aquí, creo que podemos sacar provecho de nuestra plataforma para trasladarnos a otros continentes. Pero si no logramos un empuje en dos a tres años, deberemos reconsiderar nuestra estrategia de expansión,” dijo Gustavo. (Ver **Anexos 12, 13, y 14** para los resultados y proyecciones a 2015/16).

El gran desafío del futuro

“Existen diversas inquietudes” dijo Gustavo en su oficina urbana de Buenos Aires, lejos de los campos en donde creció. “Primero: ¿Tenemos implementada la estructura correcta? Segundo: ¿Cómo generamos capital mientras avanzamos? Tercero: ¿Puede adaptarse nuestro modelo de red a nuevos contextos?”

“Durante los próximos 20 a 30 años, los alimentos serán realmente importantes,” prosiguió Gustavo. “Queremos crear la plataforma que pueda entregar alimentos en forma productiva. Queremos atraer nuevos talentos hacia la industria y prestar nuevos servicios.”

Gustavo citó estadísticas que estiman que la mitad del crecimiento agrícola del mundo durante los próximos 20 a 30 años tendrá lugar en Sudamérica específicamente en el Mercosur. “Si fueren necesarias 50 millones más de hectáreas de tierra cultivable, 25 millones provendrán de América Latina y 10 millones de África,” dijo Gustavo. Él esperaba que Los Grobo pudiera aprovechar su experiencia latinoamericana para lanzarse en África en el momento apropiado. Si las cosas iban bien en Brasil, Gustavo pensaba que podría aprovechar su talento con el idioma portugués para considerar la posibilidad de entrar en Mozambique y/o Angola.

Al celebrar el 25° aniversario en 2008, Gustavo dijo que había soñado estar en un café en Mozambique con su esposa Paula y escuchar hablar a dos lugareños que se preguntaban cuál sería el origen del ubicuo nombre Los Grobo. ¿Adivinarían alguna vez que el nombre provenía de agricultores argentinos que exportaban su plataforma para una red de agricultura basada en el conocimiento desde Sudamérica hacia África y hacia el resto del mundo? ¿Fue absolutamente real el sueño de Gustavo?

Anexo 1 Reseña corporativa de Los Grobo

Resultados para las campañas 2009/10

Los Grobo	Área de producción	Originación de granos	Ventas de insumos	Molienda
Brasil	55.000 hectáreas	800.000 toneladas	US \$50 millones	90.000 toneladas
Argentina	90.000 hectáreas	1.000.000 toneladas	US \$25 millones	80.000 toneladas
Uruguay	90.000 hectáreas	440.000 toneladas	US \$15 millones	-
Paraguay	16.000 hectáreas	35.000 toneladas	-	-
Total	251.000 hectáreas	2.275.000 toneladas	US \$99 millones	170.000 toneladas

Fuente: Documentos de la empresa.

Anexo 2 Reseña de Los Grobo: Presencia geográfica



Nota: En Brasil, el mapa se divide en estados. MA = Maranhão, PI = Piauí, TO= Tocantins, BA = Bahia, GO = Goiás, y MG = Minas Gerais.

Fuente: Documentos de la empresa.

Anexo 3 Descripción del sistema de siembra directa

Extracto de “Los Grobo” por Andrew McAfee y Alexandra de Royere (2005, revisado 2007), Caso HBS No. 9-606-014:

Durante gran parte del siglo XX, los productores de la Pampa Argentina cultivaron la tierra para plantar sus semillas, eliminar malezas, e introducir una mezcla de aditivos como los fertilizantes. El cultivo trajo problemas tales como la erosión y la compactación de la tierra, lo que llevó a que en muchos campos argentinos se adopte un ciclo de rotación de cultivos de 7 años en donde no se cosecha ningún cultivo durante cuatro años.

La siembra directa, originada en Inglaterra en la década del '40, es un sistema por medio del cual se plantan, crecen y se cosechan los cultivos sin alterar el suelo. Este sistema ofrece ventajas evidentes, pero inicialmente fue muy complejo. Para combatir las malezas que pudieran abatir un cultivo joven, los productores que utilizan el sistema de siembra directa deben formular la combinación adecuada de herbicidas y aplicarla en el momento justo. Tal como lo mencionó Grobocopatel, “Para lograr el éxito con el sistema antiguo de siembra directa, uno realmente tiene que ser un químico.”

Un nuevo método del cultivo de soja con siembra directa surgió a partir de la introducción en el mercado de la soja “resistente al Roundup”. Roundup es un poderoso herbicida desarrollado por el gigante de la industria agrícola Monsanto; es altamente tóxico para las plantas en crecimiento, pero no así para los animales. El ingrediente activo del Roundup es el producto químico glifosato. En 1991, los científicos de Monsanto alteraron el genoma de una planta estándar de soja introduciéndole genes que le proporcionan resistencia al glifosato; de esta manera, Roundup no afecta estas plantas. Sus semillas también producen plantas resistentes al Roundup.

Estos avances hicieron que el cultivo de soja con siembra directa sea más práctico, productivo y rentable, y condujeron a la “tercera revolución de las Pampas” durante la cual se triplicó la producción agrícola Argentina en una década. Los productores ya no deben realizar combinaciones exactas de herbicidas; simplemente fumigan con Roundup toda vez que las malezas se tornan un problema. Luego de cosechar un cultivo se deja que las plantas se marchiten y caigan al suelo para fertilizarlo, y luego se “inyectan” directamente en la tierra las semillas de la siguiente estación.

La siembra directa permite que los productores argentinos cambien la rotación tradicional de cultivos por una secuencia más productiva de siembra. De hecho, el buen clima y las largas estaciones de cultivo en las Pampas permiten cosechar anualmente dos cultivos. La siembra directa también requiere menos trabajo y combustible que los métodos tradicionales, reduce la compactación de la tierra, e introduce menor cantidad de químicos al medio ambiente. Sin embargo, la siembra directa aún es muy demandante en términos técnicos: los productores requieren de conocimientos y experiencia para lograr el éxito.

A lo largo del tiempo, los productos y las prácticas relacionados con la siembra directa mejoraron la calidad de las tierras para cultivo. En consecuencia, un propietario puede arrendar sus campos a un productor de siembra directa y estar seguro de que al finalizar el período de arrendamiento sus tierras se verán mejoradas y no dañadas. Ello es elemental dado que la mayoría de los argentinos siente que su país no ofrece buenos mecanismos de resolución de controversias. Si el propietario considera que el arrendador no cumplió con los términos de arrendamiento, por ejemplo, fumigando con un herbicida dañino, el propietario probablemente no confiará en que el sistema judicial le proporcionará una forma rápida y efectiva de resolver el conflicto. Esta falta de confianza en el sistema legal formal se propagó por toda América Latina.

A comienzos de 1993, comenzó el *boom* de la siembra directa en Argentina. En el 2004, 60% del total de las tierras de cultivo de Argentina eran de siembra directa (comparado con el 15% en Estados Unidos y 1% en Europa) y más del 90% de la soja que se plantaba era resistente al Roundup. [Fin extracto.]

Anexo 4 Tecnología de la información de Los Grobo: Capturas de pantalla seleccionadas

► In-house developed GroboSoft System



► Process and Technology Support

- Triguero: optimizing the utilization of nitrogen
- Sistemas Campos: data integration of our productive process
- Agroecoindex: measuring our relationship with the environment



Fuente: Documentos de la empresa.

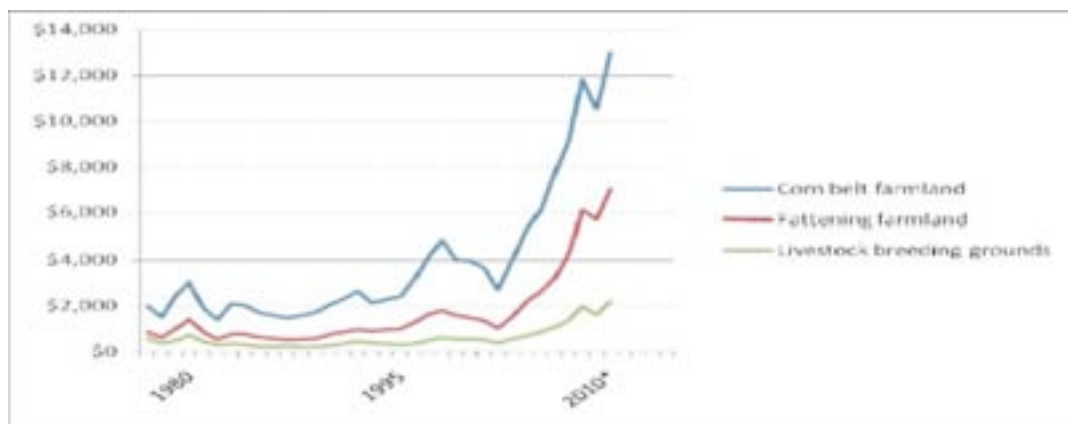
Anexo 5 Tecnología en el campo: recibo generado por teléfono inteligente (*smartphone*)



Fuente: Documentos de la empresa.

Anexo 6 Valores de la tierra para cultivo en Argentina, 1977 a 2010*

Moneda: dólares estadounidenses por hectárea



*estimados a mediados de 2010

Zona maicera: Pergamino, Rojas, Colón (Provincia de Buenos Aires); Zona de invernada: Trenque Lauquen, Rivadavia, Villegas (Provincia de Buenos Aires); Zona de cría: Ayacucho, Rauch, Las Flores (Provincia de Buenos Aires)

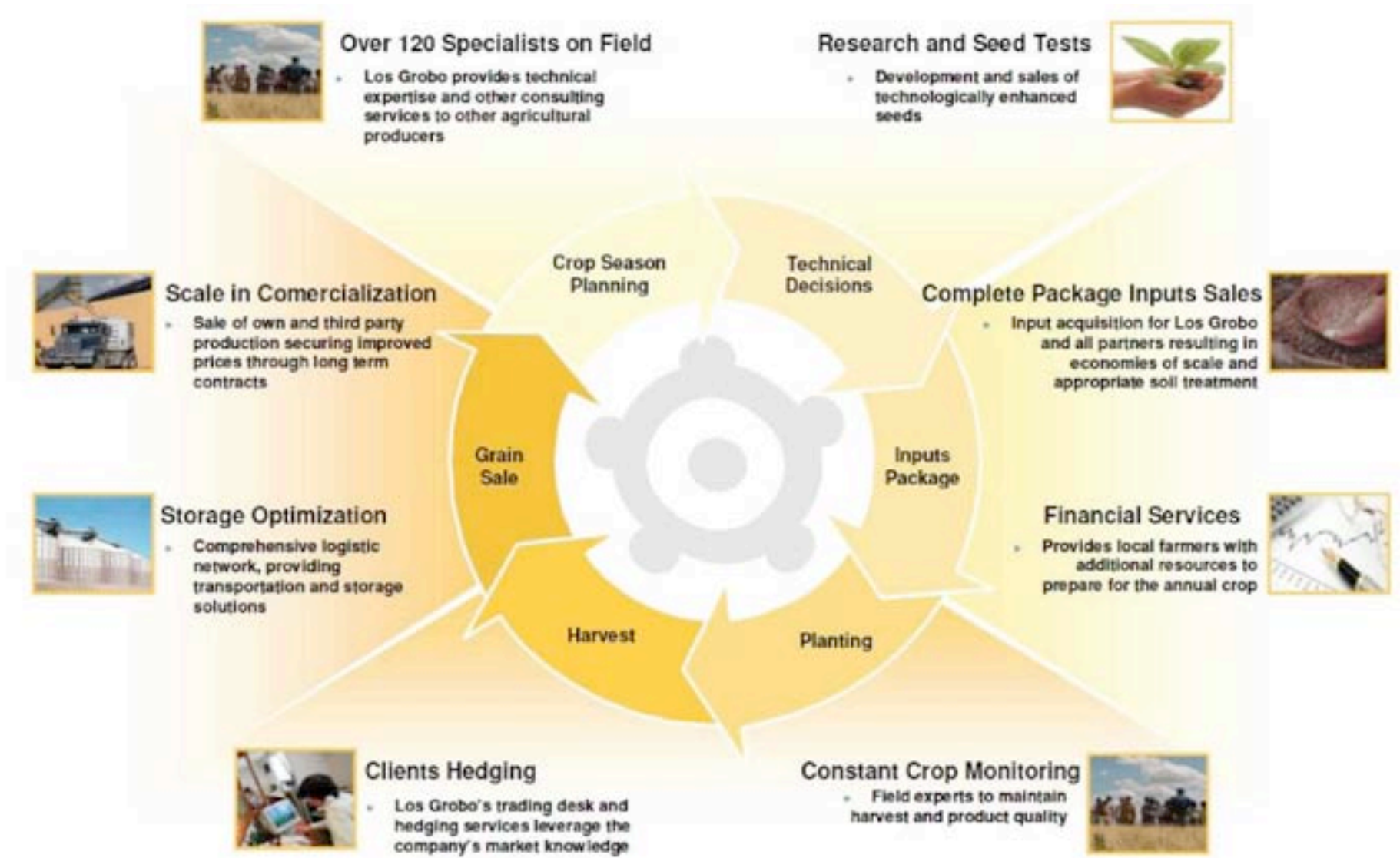
Fuente: Adaptado de *Márgenes Agropecuarios*.

Anexo 7 La Compañía: Indicadores clave en 25 años

Indicadores clave	1984	2009/10
Cantidad de empleados	4 miembros de la familia	900 empleados más 5.000 productores y 4.100 proveedores de bienes y servicios en la red
Área de producción	3.500 hectáreas cerca de Carlos Casares, Provincia de Buenos Aires	255.000 hectáreas en Argentina, Brasil, Paraguay, y Uruguay
Plantas de almacenaje	1 silo	44 silos propios y alquilados
Granos acopiados	1.000 toneladas	2,6 millones de toneladas
Descripción del negocio	Una empresa familiar	Empresa en red

Fuente: Documentos de la empresa.

Fuente: Documentos de la empresa.



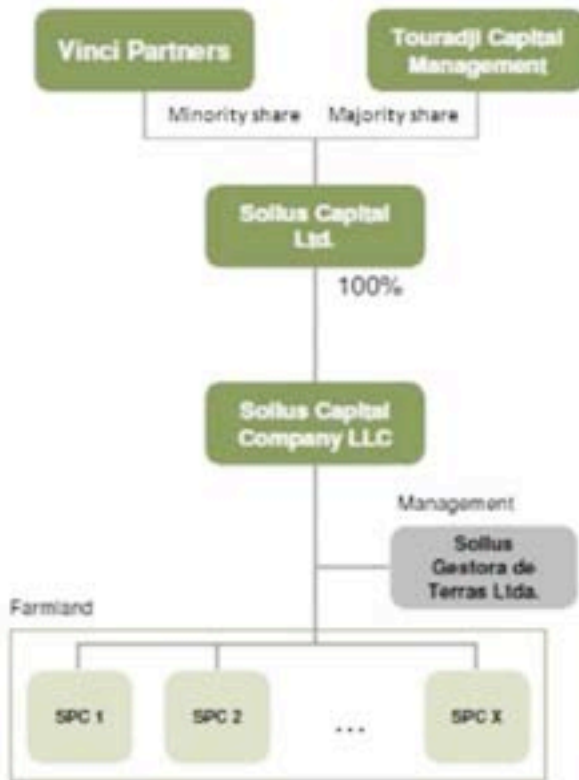
Anexo 9 Costos comparativos de cultivos de soja y trigo

Soja	Brasil	Argentina	Uruguay	Paraguay	Exposición principal
Costo (US\$ por hectárea)	\$790	\$420	\$480	\$560	
Semillas	7%	10%	11%	9%	Precios de la soja
Químicos	15%	9%	10%	12%	US\$
Fertilizantes	22%	5%	17%	16%	US\$
Alquiler de tierras	19%	45%	32%	28%	Precios de la soja
General y administrativo	6%	11%	6%	9%	Moneda local
Mano de obra / maquinaria	22%	10%	14%	15%	Moneda local
Cosecha	9%	10%	11%	11%	Precios de la soja

Trigo	Argentina	Uruguay	Exposición principal
Costo (US\$ por hectárea)	\$400	\$515	
Semillas	10%	9%	Precios del trigo
Químicos	9%	5%	US\$
Fertilizantes	14%	26%	US\$
Alquiler de tierras	33%	28%	Precios del grano/trigo
General y administrativo	9%	5%	Moneda local
Mano de obra / maquinaria	15%	15%	Moneda local
Cosecha	10%	12%	Precios del trigo

Fuente: Documentos de la empresa.

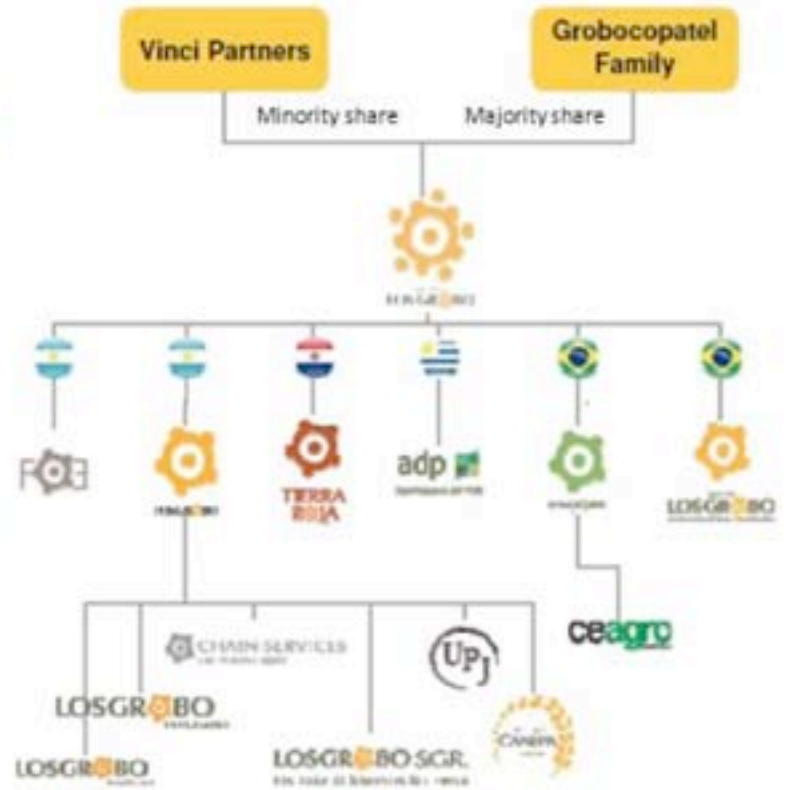
Anexo 10 Estructura corporativa y accionaria actual



Formal Relationship

- Los Grobo has the right of first refusal to operate the properties entailed in Sollus' portfolio
- Sollus has the right of first refusal to acquire land opportunities generated by Los Grobo
- Sollus utilizes Los Grobo staff with over 120 specialists on field
- Los Grobo is entitled with 1/3 of consulting fee, 1/3 of Warrants and finder's fee when applicable

Los Grobo



Sollus

Anexo 11 Biografías seleccionadas de la Dirección de Los Grobo

Gustavo Grobocopatel, Director Ejecutivo de Los Grobo Holding, es Ingeniero Agrónomo graduado de la FAUBA (la Escuela de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires). Cuenta con una trayectoria de 25 años en la industria.

Antonio Neto, Director Financiero de Los Grobo Holding, se desempeñó durante 13 años en finanzas corporativas previo a unirse a Vinci Partners en 2008. Fue designado CFO del proyecto de Los Grobo en la región central de Brasil y luego se convirtió en el CFO del grupo. Es Economista graduado de la PUC-RJ y realizó un MBA en Finanzas Corporativas en la IBMEC-RJ.

Alejandro Stengel, Director Ejecutivo de Los Grobo Agropecuaria (LGA), se unió a la compañía en 2006. Previamente, fue Socio de Booz Allen, asesorando a corporaciones multinacionales y grandes grupos locales en estrategia, organización y operaciones en toda América y Europa. Obtuvo un MBA en la Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pennsylvania y es Ingeniero Industrial graduado de la Universidad de Buenos Aires.

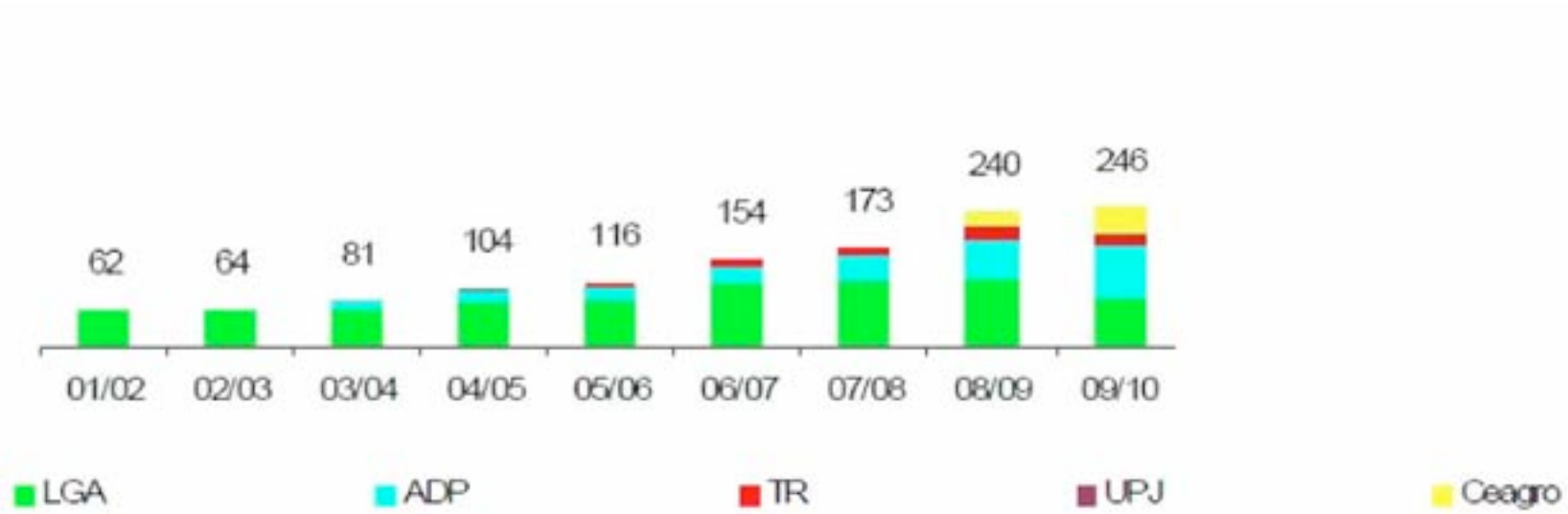
Juan Goyeneche, Director de la División Industrial, es Contador Público graduado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Obtuvo una Maestría Internacional en Administración Tributaria en el Instituto de Estudios Fiscales de Madrid.

Macros Guigou, Director Ejecutivo de Agronegocios Del Plata (ADP) – la segunda empresa productora de soja del Uruguay. Cuenta con una amplia experiencia en la producción agrícola y en 2004 fundó ADP.

Paulo Fachim, Director Ejecutivo de Los Grobo Brasil, cuenta con una trayectoria de 20 años en la producción agrícola. En 1994 fundó Ceagro.

Fuente: Adaptado por el autor en base a documentos de la compañía.

Anexo 12 Hectáreas en producción – En millones de hectáreas

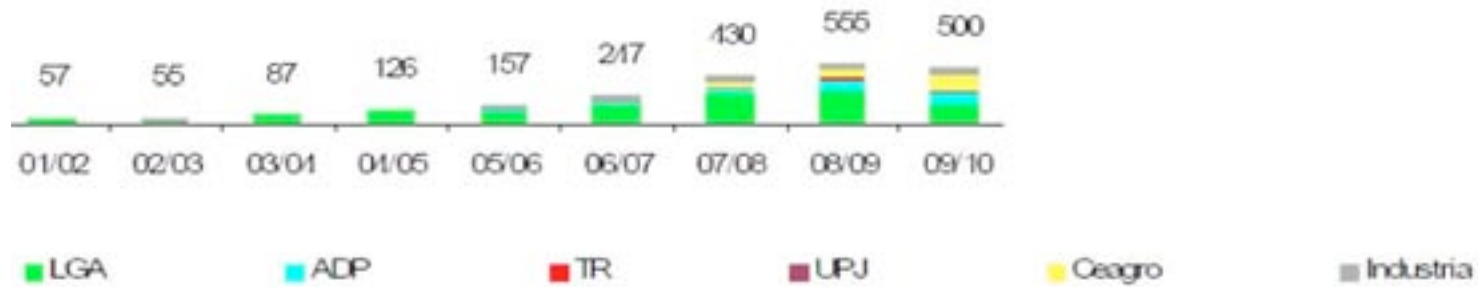


Nota: LGA y UPJ operan en Argentina, ADP en Uruguay, TR en Paraguay y Ceagro en Brasil.

Fuente: Documentos de la empresa.

Anexo 13 Resultados de las ventas con ingresos históricos en millones de dólares estadounidenses desde las campañas 2001/02 a 2009/10.

511-088 -19

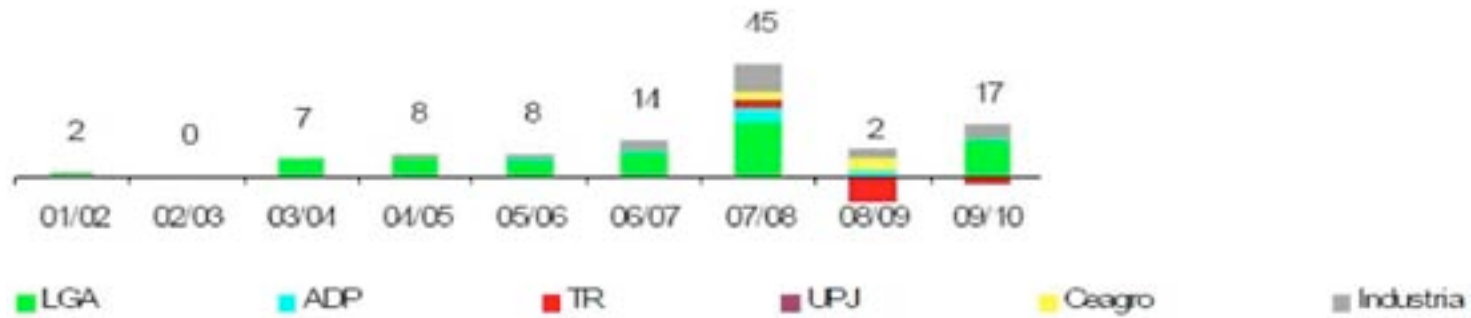


Los Grobo Agropecuaria (LGA), UPJ, e Industria (moliendas) operan en Argentina, Agronegocios Del Plata (ADP) en Uruguay, Tierra Roja (TR) en Paraguay, y Ceagro en Brasil.

Nota: Ingresos en 2008/09, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) al 30 de abril de 2009; Ingresos en 2009/2010 de acuerdo con las NIIF al 30 de abril de 2010.

Fuente: Documentos de la empresa.

Anexo 14 Los resultados del EBITDA histórico en millones de dólares estadounidenses desde las campañas 2001/02 a 2009/10.



Tierra Roja (TR) en Paraguay tuvo un impacto negativo en términos de EBITDA en 2008-10. ADP en Uruguay contribuyó de manera positiva—como lo hizo la división industrial /molienda (denominada “Industria”).

Nota: EBITDA en 2008/09, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) al 30 de abril de 2009; EBITDA en 2009/2010 de acuerdo con las NIIF al 30 de abril de 2010.

Fuente: Documentos de la empresa.

Apéndice A – Reseña corporativa de Los Grobo

El modelo de negocios en la Argentina y en el exterior creció para ser complejo. Gustavo pareció valorar el desafío intelectual de tener una empresa tan diversificada. A continuación presentamos una reseña preparada por los autores del caso de estudio en base a entrevistas y documentos de la empresa.

Los Grobo se organizó en dos principales divisiones: Materias Primas e Industrial. La división industrial agrupaba las operaciones de molienda, en tanto que la división de materias primas incluía la producción agrícola, comercialización de granos, venta de insumos, y servicios logísticos y financieros. Los Grobo buscaba ofrecer un portafolio completo de servicios a sus clientes —un establecimiento que satisficiera todas las necesidades de la agricultura especializada.

Producción agrícola. La producción agrícola fue la actividad principal de la empresa desde sus comienzos en 1984 hasta 2010. Se proyectaba que continuaría de esa forma para 2015. Fue el negocio más rentable para Los Grobo, que representó el 30% de los ingresos y el 50% de EBITDA²⁰ (los márgenes de ganancias eran de alrededor del 15%, dijo el CFO Antonio Neto²¹). La empresa tenía más de 250.000 hectáreas en producción en cuatro países: Argentina (aproximadamente 115.000 hectáreas), Brasil, Paraguay y Uruguay. Un contrato típico de Los Grobo abarcaba entre 400 y 4.000 hectáreas, siendo de 1.000 a 2.000 hectáreas lo más común, por un plazo típico de tres años y pagos efectuados cada año.²² Las tierras más riesgosas, más marginales, impulsaron contratos basados en porcentajes de producción. Las tierras probadas, de mayor rendimiento tendían a ser arrendadas por valores fijos en dólares. Alrededor del 90% de los contratos eran renovados después de los tres años y la cantidad de contratos tendía a aumentar un 15% por año.

Carlos e Inge Matsen eran los característicos clientes de Los Grobo. Eran propietarios de 2.200 hectáreas en la provincia de Buenos Aires. De dichas hectáreas, ellos rentaban 1.900 hectáreas a Los Grobo para la producción de granos. En las 300 hectáreas restantes, criaban ganado. “Espero que mi hijo cultive toda esta tierra algún día,” decía Inge Matsen con un dejo de melancolía, mientras cuidaba a su nieto. Pero ellos estaban lo suficientemente satisfechos con el acuerdo de Los Grobo de renovar su contrato de arrendamiento en el corto plazo. Los miembros de la red de Los Grobo vendrían a fertilizar, sembrar, tender, y levantar la cosecha, y los miembros del equipo de Los Grobo auditarían el trabajo realizado. Su tierra fue sometida a una agrimensura vía GPS²³ para medir las características del suelo dentro de una cuadrícula de cinco hectáreas. En base a los hallazgos mediante GPS, se calculó la densidad precisa de los insumos para aumentar la productividad. Ellos podían imprimir un informe en el acto, utilizando teléfonos inteligentes que tenían acceso al sistema GroboSoft.

En la producción agrícola, las actividades centrales de Los Grobo eran las auditorías de producción y la gestión administrativa de los contratos. En Argentina, 15 jefes agrónomos supervisaban sus tierras, las cuales tendían a formarse alrededor de autopistas para permitir un acceso eficiente. Los Grobo operaba en forma rentable si tenían al menos 5.000 hectáreas en cada grupo geográfico, dijo Alejandro Stengel²⁴, CEO de Los Grobo Agropecuaria (LGA) —la división del Grupo Los Grobo a cargo de la producción argentina.

²⁰ EBITDA = Ganancias antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones.

²¹ Entrevista de los autores del caso de estudio, 23 de agosto de 2010.

²² Si bien en los últimos años renegociar después de sólo un año se volvía cada vez más común.

²³ Sistema de Posicionamiento Global (GPS) utilizaba satélites para trazar mapas de las masas de tierra.

²⁴ Entrevista de los autores del caso de estudio, 24 de agosto de 2010.

Plantas de acopio. Desde el comienzo, Los Grobo utilizó plantas de acopio de granos físicas como una forma de gestionar el riesgo de precios y abastecimiento. En 1984, Los Grobo empezó con un pequeño silo con capacidad de acopio de 8.000 toneladas. La actividad de acopio de granos creció a través de los años, a medida que la producción de granos se extendía en la Argentina en general, principalmente debido a un aumento de la soja y el maíz.

A medida que se expandía la red de Los Grobo, también lo hacían sus plantas de acopio. Cada año los miembros de la red analizarían si deberían construir, comprar, o arrendar un espacio o planta para la originación de granos. Un valioso cliente, El Tejar, era especialmente importante para evaluar las necesidades de acopio. El Tejar —que tenía más de 1 millón de hectáreas en producción y era un importante competidor en cuanto a arrendamiento de tierras para cultivo— les haría saber a Los Grobo qué tonelaje esperaban acopiar. Los Grobo, a su vez, le haría saber a El Tejar qué capacidad de acopio podía ofrecer. Habitualmente se cerraba un acuerdo, no con un contrato, sino con un pacto de caballeros. Esta práctica podría considerarse como “coopetencia”—es decir, un acuerdo mutuamente beneficioso con un competidor. En 2010, Los Grobo tenía 44 plantas (de su propiedad y alquiladas) con una capacidad de acopio de 1 millón de toneladas de granos en Argentina, Brasil, Paraguay, y Uruguay. Además, Los Grobo operaba una corredora de granos (como parte de “Chain Services”) para vender granos en el mercado abierto. Las dos líneas de negocio trabajaban juntas para evitar canibalizarse entre sí.

La comercialización de granos—es decir, la venta de granos a empresas comercializadoras, tales como Bunge y Cargill o, con menor frecuencia, al mercado local— era un negocio de escaso margen: Representaba un 60% de los ingresos de Los Grobo pero sólo un 35% de EBITDA (un margen de ganancia de alrededor del 2%, dijo Neto). Sin embargo, la comercialización ayudó a Los Grobo a atraer clientes hacia sus otros negocios de mayor margen y reforzó la reputación de la empresa en cuanto a transparencia y prácticas de negocios justas.

Insumos. La oferta de insumos—fertilizantes, agroquímicos, semillas, y otros productos—comenzó como un servicio interno para la actividad de producción de Los Grobo pero luego se expandió hacia los clientes externos. Las ventas de insumos aumentaron de \$3 millones en 2002 a US\$99 millones en 2009/10. Estaba todo dicho, la venta de insumos representaba alrededor del 10% de los ingresos totales de la empresa y el 15% de EBITDA (ubicándose los márgenes de rentabilidad en alrededor del 10%, dijo Neto). El mix de ventas era del 50% de fertilizantes, 25% de agroquímicos, 20% de semillas, y 5% de otros productos de insumos. En el futuro, Gustavo esperaba que las ventas de insumos crecieran a medida que Los Grobo expandiera el área de producción en Brasil, donde se utilizaban más insumos en comparación con Argentina.

Servicios financieros y otros servicios. Los Grobo ofrecía instrumentos financieros a su red de PYMES, incluyendo su sociedad de garantías recíprocas (SGR²⁵). La SGR ayudaba a extender crédito a las PYMES a la misma tasa de interés que a las grandes empresas, con garantías habilitadas por un fondo de riesgo. Ayudar a los emprendedores a asegurar préstamos asequibles para crecer era importante en la Argentina, cuando dichos préstamos eran difíciles de conseguir. El dinero se utilizaba típicamente como capital de trabajo o se destinaba a la compra de bienes. La SGR se creó en 2004 y creció rápidamente. En 2008, Los Grobo vio participar a 420 PYMES, con garantías por un total de \$87 millones. Durante más de cuatro años, la SGR había otorgado garantías por \$220 millones en total, sin registrar ningún incumplimiento.

Además, se ofrecieron servicios de cobertura a productores agrícolas para cubrir sus propios cultivos, mitigando el riesgo de volatilidad de precios. En 2009, se cubrieron alrededor de 60.000 toneladas anualmente en el Mercado de Futuros de Buenos Aires y en la Bolsa de Chicago (*Chicago Board of Trade*). La actividad de cobertura se puso a prueba en 2008, el año en que la recesión económica global afectó los precios de los commodities, al mismo tiempo que Argentina sufría la peor sequía en 70 años. Mientras que todos en la industria perdieron dinero ese año (incluyendo a Los Grobo), Gustavo resaltó que Los Grobo pudo mantener el 50% de su producción de soja a un precio de \$40 superior al comercializado en el mercado físico. “Nos fue mal [y perdimos dinero], pero podría haber sido mucho peor,” señaló Gustavo. Los servicios de gestión de riesgos les costaron a los clientes el 1% aproximadamente del valor de los contratos.

²⁵ Sociedad de garantías recíprocas.

En lo que respecta a la logística, Los Grobo cosechaba por un cargo del 2% al 6%, dependiendo de los detalles específicos de cada contrato. “Ofrecemos a los clientes un portafolio completo de servicios,” enfatizó Gustavo, “con flexibilidad para llegar al mejor acuerdo que se ajuste a la situación.”

Gustavo siempre buscaba otras oportunidades para que Los Grobo expandiera sus servicios a lo largo de la cadena de valor y se distinguiera de sus competidores. Actualmente, la empresa vendió casi todos sus granos para exportación al exterior a las grandes empresas comercializadoras multinacionales conocidas como ABCD —abreviatura de Archer Daniels Midland (ADM), Bunge, Cargill, y Louis Dreyfus. ABCD fue el puente hacia la creciente cantidad de consumidores en China, India, y en otros lugares. Como experimento en 2010, Los Grobo vendió algunos granos directamente a Chinatex, un importante fabricante textil que se había convertido en la tercera planta de extracción de aceite de soja de China después de adquirir numerosas plantas de extracción. Los Grobo alquiló su propio barco, con un costo considerable. “Aún no sabemos mucho de navegación,” dijo Gustavo. “En este momento, todo se trata de un descubrimiento de precios, de aprender. Quizá ABCD no pague lo suficiente por granos cultivados de una manera particular,” —es decir, con procesos sustentables para el medioambiente, como él ofrecía. “Queremos aprender sobre esta parte del negocio para entender su potencial.”

Molienda. En medio de la crisis económica en la Argentina, Los Grobo comenzó una nueva línea de negocios, casi por accidente. Los Grobo entregaba trigo a un molino en Bahía Blanca, en la provincia de Buenos Aires. El molino había prendado sus activos físicos (maquinarias) para garantizar una deuda que tenía con Los Grobo. Luego, presentó la quiebra en 2001. Para tratar de preservar sus puestos de trabajo, el personal del molino siguió trabajando como una cooperativa dado que la planta había sido devuelta a Los Grobo. Los Grobo inicialmente intentó vender el molino, a pesar de las condiciones de crisis. Para obtener un mejor precio, Los Grobo trabajó para que el molino volviera a funcionar con plena capacidad, pagando los sueldos de los trabajadores en el lugar. Como ellos conocían el negocio, vieron la oportunidad de lucrar con este nuevo holding. Así nació Los Grobo Inversora (LGI).

“Hemos efectuado numerosos cambios para mejorar la rentabilidad,” recordó Juan Goyeneche, Director Ejecutivo de la división industrial de Los Grobo y cuñado de Gustavo. LGI trabajó con menos empleados, menores costos, y diferentes clientes. LGI invirtió en controles de calidad para atraer como grandes clientes a importantes fabricantes de pan, galletitas y golosinas como Bimbo, Kraft, y Arcor. “Teníamos que garantizar la calidad de nuestros productos de harina,” explicó Goyeneche. A cambio, los clientes del molino cambiaron de panaderías locales a grandes empresas y las ganancias se incrementaron. “Una vez que aprendimos acerca de la molienda y la hicimos funcionar, decidimos que valía la pena dedicarse a ella a mayor escala,” dijo Gustavo. En 2005, Los Grobo compró Molinos Cánepa, un importante molino de Chivilcoy (provincia de Buenos Aires). Arrendó dos más en la Argentina en 2007 y 2008 y posteriormente entró en Brasil. “Ahora tenemos seis molinos y empezaremos con la venta minorista,” informó Goyeneche. Se planeó la fabricación de pastas para 2011. Los molinos no sólo aseguraron un mercado para los granos de Los Grobo, también agregaron valor al producto, desplazándose por la cadena de valor, apuntó Gustavo.

Para 2008, Grupo Los Grobo tenía una capacidad de procesamiento de 19.500 toneladas por mes y se había transformado en el cuarto grupo de molienda de trigo de la Argentina (Cargill era el número uno) y el cuarto exportador de harina (exportando más de 40.000 toneladas por año, lo cual representaba una participación de mercado del 5%).