



GRUPO
LOS GROBO

Los Grobo

Creando Valor en los Agronegocios del Futuro

Autor:
Peer Ederer

Julio de 2013

www.losgrobo.com

©2013 Wageningen University --- EFAS

Todos los derechos reservados. Los casos se desarrollan con fines de discusión solamente, y no están destinados a ser utilizados como fuente de información. Ninguna parte de esta publicación podrá reproducirse, almacenarse, transmitirse ni utilizarse sin el permiso de la Universidad de Wageningen.

Reconocimiento

El autor agradece sinceramente a Gustavo y Paula Grobocopatel, Horacio Busanello, Fernando Jurado, Alex Ehrenhaus, Gerardo Burriel, Fabio Carboni, Guillermo Pérez Miguel, Eugenio Borrás, Esteban López, Emanuel Bodega Duckwitz, y Samantha Parsons por su espíritu de bienvenida, su confianza y colaboración en la preparación de este estudio de casos.

Asesor de idiomas

Punto de Reunión Internacional, Joy Christensen (joysuechr@yahoo.com)

Asesor de Exposición

Gansser Consulting, Georgine Gansser (gg@gansser-consulting.de)
con el apoyo de Carina Bicker (producción de exposición)

Distribución

Grafisch Atelier Wageningen, Jeroen Brugman (www.gaw.nl)

Servicio de Imprenta

PrintService Ede (www.printservice-ed.nl)

"Es preferible aprender a tener razón."
Dr Víctor Trucco, Presidente de Bioceres

Creador de Business Ecosystems (Ecosistemas de Negocios)

El 15 de mayo de 2013, el primer pampero de la temporada arrasa Buenos Aires. Los pamperos son vientos del sudoeste que llevan el vigorizante aire fresco y los más claros cielos azules, anunciando a los argentinos que está comenzando el invierno. Esta mañana Gustavo Grobocopatel está visitando la oficina de un escribano público para cerrar un contrato que anunciará una nueva etapa en la historia de Los Grobo, la empresa que él fundó y dirige junto con su padre y hermanas desde 1984. Al entrar en la oficina, se le acerca una persona que él no conocía y le dice: "*Qué bueno verlo aquí, sólo quiero expresar mi agradecimiento por todo lo que usted hace por la empresa argentina.*" Aunque a Grobocopatel le disgusta profundamente, él es aclamado como el "Rey de la Soja" en los periódicos argentinos, y Los Grobo se ha convertido en una empresa de agronegocios de primera línea, reconocida a nivel mundial.

Esta mañana él firma el contrato en nombre de Los Grobo para comprar una empresa de fitosanitarios en Argentina, llamada Agrofina. Mediante un segundo contrato, que firmará dos semanas más tarde, cerrará la venta de todas las operaciones de Los Grobo en Brasil a la Compañía japonesa Mitsubishi Corporation, que asciende a un 30% de las actividades de Los Grobo a nivel global. Los analistas de los "súper productores agrícolas argentinos" esperaban que Los Grobo y sus tres principales competidores argentinos expandieran su forma de producción agrícola a los rincones más recónditos del mundo. Uno de ellos, El Tejar, sembró en 2010, 1,1 millones de hectáreas (ha) en Argentina, Uruguay, Brasil y Bolivia. Fueron las segundas operaciones agrícolas más importantes del mundo luego del 1,5 millón de hectáreas que sembró Ivolga en Rusia y Kazajstán.¹

Contrariamente a las expectativas, Grobocopatel ha reducido la zona agrícola de Los Grobo de aproximadamente 270.000 ha en 2011/2012 a poco más de 150.000 ha para la campaña 2013/2014. Cuando los inversores internacionales se van a Brasil, escapándole a la Argentina (por ejemplo, El Tejar abandonó la totalidad de la actividad agrícola en la campaña 2013), él está haciendo exactamente lo contrario: Los Grobo está vendiendo todas sus operaciones en Brasil, e invirtiendo cada vez más en la Argentina. Gustavo Grobocopatel incluso parece estar revirtiendo las características de éxito del mismísimo modelo de negocios que se le reconoce haber creado: las operaciones agrícolas con "activos livianos". El pico de 270.000 hectáreas sembradas fue manejado por alrededor de 200 empleados. Los Grobo no eran propietarios de esta tierra, no eran dueños de ningún tractor u otras maquinarias, y ajustaban el capital de trabajo en la empresa a un mínimo indispensable. Ahora, con Agrofina, Los Grobo son propietarios de una empresa química con activos fijos por USD 15 millones. Además, con la venta de las operaciones brasileñas, Grobocopatel también ha puesto fin a los planes largamente esperados y anunciados de una oferta pública inicial en un futuro previsible. Según una estimación de los accionistas de Los Grobo, los mercados de capitales sudamericanos no ofrecerían un clima suficientemente favorable para una oferta pública inicial.

¹ Algunos analistas califican como el productor agrícola más importante a Libero Commodities, que comenzó en 2010 y estuvo controlado por Adrián Moguel con sede en Ginebra, cuyos accionistas están sembrando en forma conjunta 5 millones de hectáreas en el Cerrado brasileño.

En contraste con la mayoría de sus competidores, el modelo de activos livianos de Los Grobo evita la titularidad de tierras y la exclusiva dependencia de la producción de granos. De esta forma, el modelo de negocios de Los Grobo es lo suficientemente flexible como para sortear la volatilidad y la incertidumbre del mercado administrando diversas unidades de negocios (producción de granos, comercialización, servicios y ventas de insumos) con diferentes niveles de intensidad y en cultivos diferentes.

Invertir en Argentina en mayo de 2013 requiere una actitud sólidamente contraria. El país está repitiendo un ciclo de pecados económicos que afectaron al país durante la mayor parte del siglo XX: el tipo de cambio del peso argentino (ARS) en el mercado paralelo es la mitad del tipo de cambio oficial, la inflación está llegando al 30% anual y está aumentando aún más, el índice de pobreza es de alrededor de un 10% de la población, y existe un desempleo o subempleo persistentemente alto, a pesar de las tasas de crecimiento macroeconómico promedio del 9% anual desde la crisis financiera de 2001. El gobierno kirchnerista, de tinte populista, estará enfrentando elecciones legislativas el 27 de octubre de 2013. Necesita asegurar una mayoría de dos tercios para modificar la Constitución a fin de brindar a la Presidenta Cristina Fernandez de Kirchner la posibilidad de un tercer mandato en 2015, si bien el descontento con el Gobierno es generalizado. Con respecto al desempeño político anterior el Gobierno redistribuirá aún más los recursos de la sociedad, desde una competitividad a largo plazo hacia subsidios a corto plazo para mantener el poder. En este contexto, las chances de una agenda política reformista, pro-empresarial, son pocas. Algunos observadores de América Latina temen que se desencadene en Argentina una situación como la de Venezuela, por lo que recomiendan "esperar y ver". Están esperando para ver si la política en Argentina puede volcarse hacia el refuerzo de las instituciones en lugar de socavarlas, y si el gobierno puede aplicar políticas más favorables a las empresas, lo que desencadenaría el pleno potencial de esta sociedad estructurada de clase media, bien educada.

El 23 de abril de 2013 el grupo de investigación argentino de importantes economistas, Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL), concluyó en una conferencia:

"Argentina tiene la mayor participación del Estado en la economía de cualquier país de la región. Tiene también altos impuestos, que se invierten en jubilaciones y salarios más que en infraestructura. Además, el gobierno actual ha revertido muchas reformas económicas. Los economistas expresan la preocupación de que el futuro desempeño de Argentina dependa predominantemente de la suerte."

No obstante, Grobocopatel no está molesto por las decisiones que Los Grobo ha tomado:

"No veo que haya una reversión de la estrategia de Los Grobo en estos dos acuerdos de compra de la argentina Agrofina y venta de nuestras operaciones en Brasil. Por el contrario, estamos reforzando lo que hemos estado haciendo en todos estos últimos años. Operamos como una red de profesionales ofreciendo servicios para los productores y que generan valor para todas las partes. Esta red está basada en los pilares de confianza, transparencia y creación de valor, y seguimos trabajando arduamente para crear la micro institucionalidad que hace que estos principios sean tangibles para nuestros socios. En Los Grobo nos consideramos como una cooperativa de la sociedad del conocimiento. Los dos contratos que cerramos en mayo impulsan nuestro modelo de negocios hacia un nuevo nivel de desempeño. Estamos evolucionando hacia un creador de ecosistemas de negocios aún más activo, con alcance global, con sistemas y estructuras aún más profesionalizadas."

Mientras dice estas palabras, enumera también los ecosistemas de negocios que Los Grobo están considerando para los próximos pasos que puedan seguir:

1. Una joint venture con un grupo de empresas alimenticias de la India para vender plantas leguminosas cultivadas en Argentina;
2. Una joint venture con la empresa de alta tecnología para agricultura de precisión;
3. Una empresa consultora global sobre know-how agrícola;
4. Artículos de alto valor agregado de productos de molinos de trigo (por ej., harina y pastas) o molienda de soja, y otros bienes intermedios);
5. Nuevas plataformas agrícolas en Sudamérica, las cuales pueden estar nuevamente en Brasil, si bien también existen posibilidades en Colombia y Centroamérica.

Al día siguiente de haber firmado el contrato con la empresa de agroquímicos, Gustavo Grobocopatel está en un vuelo a Bogotá, Colombia, donde cenará con un ministro del gobierno. Existe una región de posiblemente 20 millones de hectáreas de tierra no desarrollada en aquel país, y el gobierno está buscando inversores, como Los Grobo, para hacerla productiva. Durante el vuelo de 7 horas a Bogotá, en su quinta visita a Colombia, Grobocopatel repasa en su mente los puntos a tratar. Son los mismos en todas las propuestas de negocios que tiene en su escritorio, sean tierras colombianas, harina y pastas, know-how de consultoría, agricultura de precisión, legumbres indias, o agroquímicos: los contratos tienen que adaptarse a la visión de Los Grobo: "Ser un líder mundial en productos, servicios y know-how en la red de agronegocios, con foco en el desarrollo y bienestar de la gente y su entorno." En este punto, Grobocopatel resume:

"Por primera vez en mi vida, pude delegar todo el control operativo de la empresa en profesionales que trabajan en esto mucho mejor de lo que yo puedo hacerlo. Asimismo, pudimos consolidar las finanzas y la gestión comercial de Los Grobo. Entonces, ¿dónde debería poner mi energía en el futuro?"

El Modelo de Negocios de Los Grobo

El lema de la empresa "Juntos Agregamos Valor" se encuentra en el corazón de su red. Su enfoque en la asociación con los mejores técnicos y proveedores de servicios agrícolas para realizar todas las actividades relacionadas con la agricultura (evitando así toda inversión en tierras, maquinarias, equipos, o depósitos) es la principal ventaja competitiva de Los Grobo. La empresa se beneficia de servicios altamente especializados a un costo competitivo en lugar de incrementar sus propios costos fijos, prefiriendo desarrollar una red única de servicios agrícolas profesionales en vez de una estructura propia de elevados costos fijos.

Producción propia

Las operaciones agrícolas son uno de los pilares de Los Grobo, no sólo como el origen histórico y la característica más visible de los antecedentes de crecimiento de la empresa durante las últimas dos décadas: Los Grobo gira en torno a la práctica de cultivar materias primas para la industria alimenticia (Anexos 1 a 3 sobre las cifras clave de Los Grobo). Mientras las operaciones en Brasil y Uruguay difieren de las de Argentina en algunas adaptaciones críticas a las condiciones locales, el modelo básico sigue siendo el mismo.

Para la campaña 2012/2013, Los Grobo arrendaron 56.000 hectáreas en Argentina y las operaron a nivel local. Tienen 15 gerentes en el campo, quienes son recompensados en función de los resultados obtenidos. Mientras las decisiones acerca de qué cultivos plantar se toman a nivel central, los gerentes deciden cada operación agrónoma a nivel local: cuándo sembrar, fumigar, cosechar y embolsar. Para cada una de estas operaciones básicas, el gerente contrata operadores locales de maquinarias de 3 a 5 sembradoras especializadas, pulverizadores, cosechadoras y embolsadoras en el transcurso de la temporada de cultivo. Cada una de estas maquinarias a su vez empleará típicamente de 2 a 4 operadores. Así, la fuerza laboral empleada de manera indirecta que cultiva las 56.000 ha de tierra tiene un promedio de 60 trabajadores agrícolas por gerente durante el ciclo estacional, o un equivalente de jornada completa (FTE, por sus siglas en inglés)² de 15, cuando se los divide por las cuatro temporadas operativas. La dotación de personal de jornada completa promedio de 15 trabajadores agrícolas por cada uno de los 15 gerentes de campo da como resultado 225 FTE (15 x 15) del total de empleados en las 56.000 ha de tierra.³

Los gerentes son respaldados en sus decisiones por la sede de Carlos Casares, situada 300 km al sudoeste de Buenos Aires. Los gerentes y los contratistas documentan cada operación agrícola en Grobosoft, un software de producción agrícola desarrollado internamente, y a su vez, son respaldados por este ambiente sofisticado de tecnología de la información. Grobosoft se implementó en 1998 y ha sido optimizado continuamente. El mismo conecta todas las operaciones en el campo con la sede y con el sistema de información de gestión corporativa, y así circula el conocimiento por toda la empresa en tiempo real. Grobosoft fue también la base para que Los Grobo obtuvieran la certificación de la norma ISO 9001⁴ en 2001, como la primera empresa agrícola en el mundo.

Hoy Grobosoft está también integrado con otras aplicaciones, como por ejemplo el software de gestión de la relación con los clientes SugarCRM, el software de planeamiento de recursos empresariales Softcereal, las herramientas de gestión de agricultura de precisión de ArcGIS, y herramientas de acceso, tales como QlikView y el Servidor de Intercambio de Microsoft 2000. Además de ISO 9001, Los Grobo es capaz de proveer certificaciones RTRS (Mesa Redonda de Soja Responsable), de la cual sigue siendo miembro del directorio (Anexo 6 sobre RTRS). La empresa también adhiere a la ISCC (Certificación Internacional de Sustentabilidad y Carbono), han firmado el Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y participan en la Iniciativa de Información Global (GRI) para informar sus impactos en lo social, medio ambiental y económico. También se han implementado códigos de ética y modelos de gobierno corporativo de Argentina (IAGO) y Brasil (IBGC), y se supervisan como parte de los procedimientos operativos de Los Grobo.

En 2012/2013 alrededor del 40% de la tierra arrendada por Los Grobo en Argentina fue sembrada con métodos de agricultura de precisión, y el objetivo es llegar pronto al 100%. El factor limitante para llegar al 100% es la sucesiva optimización de todas las maquinarias de los contratistas con los equipos respectivos.

Aunque el plazo promedio para la tenencia de las tierras en virtud de los contratos de arrendamiento firmados por Los Grobo es de alrededor de cinco años, el sistema legal así como también la costumbre tradicional en Argentina sólo permite la negociación de arrendamientos de tierras por un año por vez.

² FTE = equivalente de jornada completa

³ Los 200 empleados que administraban las operaciones agrícolas en 270.000 hectáreas en 2011/2012 (referirse a la página 1) son alrededor de 90 gerentes de campo y 110 profesionales de soporte en las sedes regionales; esta cifra incluye también las operaciones agrícolas subsidiarias en Brasil, Uruguay y Argentina.

⁴ ISO 9001 establece los criterios para los sistemas de gestión de calidad, los cuales aspiran a ser certificados por organismos de certificación acreditados. Es una de las normas más conocidas, publicada por la International Organization for Standardization (ISO, www.iso.org).

Esta práctica, por supuesto, obstaculiza los incentivos estructurales para las mejoras de tierras a largo plazo y la rotación de cultivos, impidiendo además los aumentos de la productividad.

Por el momento, Los Grobo espera que su propia producción en Argentina se estanque o que incluso disminuya aún más. Sin embargo, miles de competidores de pequeña escala han asimilado el nivel de sofisticación de las habilidades operativas en Los Grobo, sin necesidad de soportar los costos fijos de Los Grobo, y están satisfechos con menores rentabilidades de capital. Estructuralmente, la gerencia de Los Grobo cree por lo tanto que la agricultura como su propia producción se ha convertido en un negocio maduro con poco potencial de crecimiento.

Siembras asociadas

Paralelamente a su producción propia, Los Grobo ofrece servicios a agricultores locales en sociedades negociadas de manera individual. Dichos agricultores típicamente arrendarán tierras por su propia cuenta y operarán sus campos en forma similar a los gerentes de campo de Los Grobo. En 2012/2013, Los Grobo ha trabajado en cooperación con 15 de estos agricultores, quienes conjuntamente operan otras 50.000 ha de tierras en Argentina. En principio, los agricultores socios tienen acceso a todo el know-how y a los sistemas de Los Grobo. A cambio, acuerdan comprar insumos y vender sus cosechas a Los Grobo. Dichos servicios pueden facturarse y pagarse, o pueden valuarse al costo de los insumos (semillas, fertilizantes) o a los precios obtenidos de la cosecha, o una combinación de ambos.

En 2012/2013 la rentabilidad de EBITDA absoluta de los cultivos agrícolas de los socios fue más baja que la de la producción propia de la empresa. Sin embargo, esta estructura requiere menos capital operativo (no teniendo que pagar arriendos, los cuales típicamente se adeudan al inicio), por ende la rentabilidad del capital es más alta que la de la producción propia de la empresa. Además, dicha rentabilidad es menos riesgosa, porque Los Grobo no está expuesto a las fluctuaciones de los precios y de los rindes de cosecha en esta estructura.

El porcentaje de penetración de la agricultura de precisión en los campos de los socios es de alrededor del 5%.

Servicios e insumos

Las compras de cosechas y la venta de artículos de insumos así como también los servicios operativos y de logística son transacciones aprobadas con otros agricultores locales en forma individual fuera de las sociedades. Esta parte del negocio es realizada por un equipo especial en la sede de Los Grobo, con el fin de incluir las ventas de insumos en las compras de cosechas para asegurar la originación de granos.

Alrededor del 70% de todos los ingresos por manejo de cosechas e insumos de Los Grobo provienen de estos servicios de operación prestados a las comunidades agrícolas locales, en tanto que el 10% de los ingresos por cosechas e insumos proviene de los campos asociados, y un 20%, de la propia producción de la empresa. En la campaña 2012/2013, Los Grobo obtuvieron EBITDA de aproximadamente 4,00 USD por tonelada métrica (TM) de cultivos en una cantidad total de alrededor un millón de toneladas que originaron en Argentina.⁵

⁵ *Originación de cosecha es la compra de un cultivo, transformando así la cosecha del cultivo en el primer paso de una cadena de procesos.*

Comercialización

Los Grobo posee numerosas plantas de acopio estratégicamente ubicadas. Esta capacidad de acopio y los grandes volúmenes de cultivos le permite arbitrar los precios locales entre los tres puertos locales de Santa Fe, Buenos Aires y Bahía Blanca, los servicios de logística, la bolsa de futuros de Buenos Aires, y la bolsa de Chicago.

Los Grobo restringe el máximo diario de exposición a un monto de 10 millones de USD en posiciones abiertas en total, y a 10.000 TM por cultivo principal, lo que es suficiente para la función de arbitraje sin participar en una comercialización especulativa.

En 2012/2013 las actividades de comercialización proveyeron un EBITDA adicional de 4,00 USD por tonelada métrica de cultivos. La actividad de comercialización involucra la propiedad de plantas de acopio y un margen en los mercados, por ello Los Grobo asigna un capital total de alrededor de 25 millones de USD a esta actividad. Las actividades de servicios/insumos y de comercialización están fuertemente ligadas y, consideradas en su conjunto, le generan a la empresa 8,00 USD por cada tonelada de productos que origina en Argentina, lo cual equivale a un EBITDA de alrededor de 8 millones de USD, o una rentabilidad del capital de alrededor del 30% en 2012/2013.

Financiación

En 2004 se constituyó Los Grobo S.G.R. (Sociedad de Garantía Recíproca), para facilitar la financiación de operadores agrícolas de pequeña escala. SGR recibe depósitos de los socios protectores, que pueden ser personas físicas o empresas. Dichos depósitos pueden invertirse antes de impuestos, lo cual es una forma atractiva de invertir ingresos en una Argentina con elevados impuestos. Los depósitos invertidos se utilizan para financiar un fondo de riesgo, el cual garantiza préstamos concertados por 18 entidades financieras en Argentina (básicamente todas las entidades financieras más importantes del país, incluyendo HSBC, Itaú y Santander) para agricultores de pequeña y mediana escala, operadores de maquinarias, u otros proveedores de servicios. Dado que SGR conoce las operaciones agrícolas de sus clientes crediticios muy bien, el fondo de riesgo puede operar con índices de incumplimiento inferiores a los del mercado, lo cual a su vez hace posible ofrecer condiciones crediticias competitivas.

SGR es el garante privado más importante, y el segundo más importante en Argentina en su totalidad. Sus operaciones han crecido desde 2004 para incluir 45 socios protectores en 2012, con 741 socios crediticios y un volumen de garantías total por USD 350 millones. (Anexo 7 sobre el esquema de garantías crediticias de SGR).

Servicios operativos y de logística

Los Grobo maneja y coordina una red de socios de logística para el transporte de insumos y cosechas. También en materia de logística, Los Grobo no posee activos y contrata todos los servicios. Hacerlo de manera tan eficiente y utilizar su escala de operaciones es una ventaja clave para la empresa en los entornos infraestructurales crónicamente mal invertidos de Argentina, Brasil y Uruguay. En Brasil, su know-how de logística es un factor de éxito clave para sus operaciones.

Tecnología (agricultura de precisión, tecnología de semillas, insumos)

Los Grobo fue uno de los socios fundadores de Bioceres en 2002, una organización de 250 accionistas de empresas agropecuarias argentinas, que se enfoca en el desarrollo de semillas y tecnologías de semillas para los productores del país. Con el soporte de su base de datos acumulada sobre operaciones de siembra a través de los años y sus amplias geografías, más su experiencia agronómica, Los Grobo puede combinar este know-how para optimizar las semillas, los insumos y la agricultura de precisión tanto en la actividad agrícola de la empresa como en las operaciones agrícolas de sus socios. Esta experiencia ha sido utilizada así para brindar apoyo en la toma de decisiones a los gerentes de los campos y a los productores socios. De cara al futuro, Los Grobo cree que este know-how se volverá un indicador de valor clave de la productividad agrícola, ya que las recetas de semillas y químicos se ajustan cada vez más a las áreas y a los tiempos de aplicación. Desde sus inicios, Los Grobo ha sido un líder en tecnología, logrando una mayor productividad de los campos. En los primeros tiempos, esto se debía, por ejemplo, a la introducción del sistema de siembra directa⁶ y a la aplicación de conocimientos de agronomía basados en evidencias. En la actualidad, estas prácticas se han convertido en la norma operativa en toda la Argentina. La nueva frontera tecnológica no se encuentra tanto en el campo, sino en los laboratorios y fábricas que preparan las recetas para los campos, y el conocimiento propietario detallado tras ellos.

Las actividades descritas precedentemente constituyen, tomadas en su conjunto, lo que el Sr. Grobocopatel llama La Red de Los Grobo. (Anexos 8, 9 y 14 sobre la estrategia principal y el modelo de red).

Orígenes y Desarrollo de Los Grobo

La familia Grobocopatel, de origen judío, emigró desde la Rusia Imperial a la Argentina en 1915, cuando Abraham, el bisabuelo de Gustavo, recibió una parcela de tierra argentina de 15 ha del benefactor Barón Mauricio Hirsch, quien estaba ayudando a las familias judías a huir de la persecución religiosa de los Zares. Si bien la familia no tenía antecedentes agropecuarios, el abuelo de Gustavo, Bernardo, comenzó a trabajar en 1920 a los 15 años de edad en un campo vecino, de 2.000 ha, donde con diligencia e inteligencia progresó rápidamente. Eventualmente fundó sus propias operaciones, sembrando con sus tres hijos. Bernardo murió en 1967, pero sus hijos continuaron operando la empresa conjuntamente hasta 1979, cuando decidieron dividir el patrimonio de entonces: 4.500 hectáreas.

Para el año 1984, sólo cinco años más tarde, Adolfo (el hijo del medio de Bernardo y padre de Gustavo) había aumentado su parte del patrimonio nuevamente a 4.500 ha. Él tuvo cuatro hijos: Gustavo), Andrea, Gabriela y Matilde. Gustavo se graduó ese año en la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires y fue el primero en la familia en obtener un título profesional.

⁶ Dichos sistemas consisten en operaciones de fertilización y siembra en franjas o espacios angostos que involucran una remoción del suelo de menos de un tercio del área entre filas. El suelo y residuo restantes no se remueven. Dichos sistemas incluyen también aplicaciones de cosecha, fertilizantes y plaguicidas. Fuente: Página web del Departamento de Agricultura de los EE UU (USDA)

Sentar las bases para la moderna Los Grobo

Mientras Gustavo Grobocopatel siguió con la tradición de trabajar en el campo de la familia, también retuvo un cargo académico en la Universidad de Buenos Aires, persiguiendo lo que se convirtió en su pasión científica de toda una vida, tratando de entender los mecanismos más profundos debajo de la realidad operativa que él observaba y practicaba. El describe lo que sucedió después con estas palabras:

"Arrendar tierras ha sido una práctica común en Argentina, tanto como en cualquier otra parte del mundo, o tal vez más. Mi padre también arrendó tierras, y ha seguido reinvertiendo las ganancias de trabajar tierras propias y arrendadas en comprar más tierras. Para mí el momento más iluminado fue en 1986. Grandes extensiones de tierra en toda la provincia de Buenos Aires estaban inundadas desde hacía dos años, incluyendo el campo de mi familia, y el consenso entre los agricultores era que la tierra necesitaba descansar para prevenir la salinización. Pero yo había estudiado el proceso de la dinámica de la sal en el suelo y lo sabía mejor. Entonces les arrendé la tierra inundada a los agricultores. En ese primer año de 1987, arrendé 1.000 ha gratis, y prometí devolvérselas a los propietarios como tierras de pastoreo. Funcionó, e hicimos mucho dinero. En 1988, arrendamos 4.000 ha, y nuevamente funcionó. También visité los Estados Unidos durante un mes, y me convencí de que la siembra directa era el camino correcto para los suelos argentinos, e implementé la tecnología en nuestras tierras arrendadas. Esto se convirtió en la primera piedra fundacional de lo que Los Grobo han sido desde entonces: generación de valor impulsado por el conocimiento. En 1989 descubrimos la segunda piedra fundacional de Los Grobo. Queríamos arrendar 10.000 ha pero no teníamos las maquinarias ni la gente para operar toda esta tierra. Entonces los contratamos también. Desde aquel día, Los Grobo es una red, una red basada en el conocimiento."

Apenas siete años más tarde, en la campaña 1996/1997, Los Grobo estaba cultivando casi 70.000 hectáreas de tierra (una dimensión sin precedentes). Fue entonces cuando Gustavo encontró la tercera piedra fundacional de Los Grobo:

"Corríamos por los campos, mis tres hermanas, mi esposa, mi padre, mis cuñados, nos estábamos volviendo locos. Esto ocurrió antes de que existieran los teléfonos celulares. Llamábamos desde teléfonos públicos en algún lugar en medio de la nada, pidiendo un camión de fertilizantes aquí, o una cosechadora allá, habíamos llegado a un límite: el límite éramos nosotros mismos. No podíamos seguir así. Fue entonces que comenzamos a profesionalizar la empresa. A partir de ese momento Los Grobo se convirtió en una red de profesionales del conocimiento."

En 1996, Los Grobo contrató a los primeros profesionales externos. Ellos introdujeron el software Grobosoft en 1998 y, en 2001, obtuvieron la certificación ISO 9001. Durante todo este período, la empresa sembró "solamente" alrededor de 45.000 ha. El foco estaba en *"mejorar la calidad de la empresa y la productividad"*. El plan para reemplazar sucesivamente a los miembros de la familia por profesionales ya se había establecido durante aquellos primeros días, y llegó a su punto culminante en 2011, cuando Gustavo se convirtió en presidente y Horacio Busanello, ex director de Syngenta Argentina, en CEO. *"No hay interés de parte de nuestros tres hijos (de 15, 18 y 20 años) en entrar en el negocio, y nosotros tampoco tenemos interés"* dice Paula Marra, la esposa de Gustavo, a quien él conoció en la Facultad de Agronomía. Ella había creado la unidad de Venta de Agroinsumos, y dirigió el área de Gestión de talentos de Los Grobo hasta 2011.

Explosión del crecimiento e inversores externos

Pasar la segunda mitad de la década del '90 profesionalizando la empresa en lugar de hacerla crecer le costó perder algunas oportunidades, ya que durante los '90 Argentina aplicaba en términos generales una política económica inteligente que produjo un fuerte crecimiento económico. Las inversiones extranjeras fluían hacia el país, y predominaba el optimismo político. Esto fue así hasta que las cosas cambiaron en 2001 y Argentina tuvo que declararse en default con respecto a sus deudas internacionales en medio de una caótica devaluación de la moneda que sumió a la mitad de la población argentina en la pobreza y generó un daño político. Las deudas de Los Grobo fueron "pesificadas"⁷; sin embargo, y según el acuerdo de mercado, el costo de la devaluación se dividió entre deudores y prestamistas, lo cual de hecho significó un pase a pérdida parcial para la empresa. Este fue el momento en que la profesionalización de la red del conocimiento dio sus frutos. Con una competitividad impulsada por el conocimiento y pocos activos con sobrecarga en el balance general, entre 2001 y 2008 explotó el crecimiento de Los Grobo, cuando la empresa operaba con 260.000 ha de tierra cultivada. A principios de esos años, los márgenes de ganancia netos típicos fueron del 25% de los ingresos, con costos de arrendamiento del 25% y costos operativos del 50% de los ingresos. En efecto, los propietarios de las tierras y los operadores de las tierras dividieron las ganancias por la mitad.⁸

Sin embargo, entre 2001 y 2011, el costo de los arrendamientos de tierras de calidad, por ejemplo aquéllas cercanas al puerto de Santa Fe, aumentó de USD 150 a USD 650 por hectárea. Las retenciones a la soja aumentaron del 13,5% al 35%. Los precios internacionales de la soja y las mejoras de la productividad no se incrementaron tan rápido como los arrendamientos y las retenciones impositivas. Por ello, los tiempos de bonanza se detuvieron en 2011, y la rentabilidad del capital para el arrendamiento de tierras ya no es atractiva. Los precios de compra promedio de las tierras de soja aumentaron de USD 3.000 por ha en 2001 a alrededor de USD 15.000 por ha en 2011, lo que hizo que tampoco la compra fuera atractiva.⁹ (**Anexo 10** para los precios justos de las tierras por provincia en Argentina, Uruguay y Brasil)

En 2008, Pactual Capital Partners (PCP), una empresa de capital privado brasileña que luego fue sucedida por Vinci Partners, compró el 22% de las acciones de Los Grobo (**Anexo 4** sobre estructura accionaria). Dichos fondos se utilizaron para invertir en operaciones en Brasil, para invertir en otras capacidades y tecnologías, y para sobrellevar las dificultades que surgieron entre 2009 y 2012 a partir de la crisis económica, que desencadenó una fuerte volatilidad en los mercados globales, y los períodos de sequía en la áreas geográficas sembradas por Los Grobo, así como también el ajuste mencionado de los márgenes en los valores de los arrendamientos.

En 2009, Molinos Río de la Plata, una empresa de productos alimenticios argentina, compró el 25% de la sociedad de garantía recíproca Los Grobo S.G.R., dirigida por Andrea Grobocopatel.

Durante todo este tiempo, ni el crecimiento explosivo, ni los inversores externos, ni los cambios económicos y políticos han alterado las tres ambiciones que han sido las piedras fundacionales de Los Grobo desde los días de la fundación de la empresa en los '80: Ser profesionales, ser expertos en la materia, y ser una red. Los Grobo expresa tres valores corporativos: pasión por hacer, inteligencia para darnos cuenta y generosidad para compartir. (**Anexo 14** sobre el modelo de red).

⁷ Al salir del anclaje del peso al dólar estadounidense luego de 11 años, todas las deudas denominadas en dólares estadounidenses u otra moneda extranjera existentes al 6 de enero de 2002 fueron convertidas a deudas denominadas en pesos (lo que se conoce ampliamente como "pesificación").

⁸ Caso de la Escuela de Negocios de Harvard: *The Global Farmer and the Future of Soybean Production (El Agricultor Global y el Futuro de la Producción de Soja)*, 2004, página 18.

⁹ Rabobank: *Nuevos Modelos de Agricultura en Argentina, Nota de la Industria #291, noviembre de 2011.*

La Agricultura y la Sociedad en la Argentina

500 kilómetros a la redonda del área metropolitana de Buenos Aires y sus 13 millones de habitantes, se extiende la Pampa. Esta es un área aparentemente interminable de terreno llano con suelo fértil, bien alimentado por la lluvia, que es fácilmente accesible por caminos de agua naturales y de clima templado, sin estaciones tropicales ni extremadamente frías (Anexo 5 con el mapa de Argentina y la Pampa). Luego de que la revolución industrial de fines del siglo XIX creara ciudades hambrientas alrededor del mundo, Argentina se convirtió en proveedora de granos y carnes de alta calidad. En 2013, Argentina cultiva 24 millones de hectáreas de tierra (comparado con 63 millones de ha en Brasil y 174 ha en los Estados Unidos). La mitad de las exportaciones argentinas son productos agrícolas, la mayoría de los cuales se cultivan en la Pampa, en particular, soja, maíz, trigo, y productos derivados tales como aceites vegetales y alimentos para animales. El 22% de la cosecha global de soja se cultiva en Argentina. El país con cinco veces la superficie de tierra de Francia tiene una población de no más de 41 millones de habitantes.

El contexto sociopolítico y económico

Los argentinos comenzaron a luchar por la independencia de sus colonizadores en 1810. Después de un período de violencia y disturbios, se aprobó la constitución en 1853 que formaba a la Argentina como una democracia federal e incluía una declaración de derechos de todas las personas. Con modificaciones y reformas, y a pesar de algunas anulaciones, esa constitución se encuentra aún vigente en la actualidad. El sufragio¹⁰ masculino, universal y obligatorio se otorgó en 1912, y el voto femenino, en 1947. El país experimentó su primer auge económico basado en la agricultura alrededor de 1880. En el período de 1880 a 1915, el PBI per cápita se incrementó de un 35% de los niveles de Estados Unidos a un 80%, a la par con Europa Occidental hasta la década del '50. Entre 1880 y 1953, Argentina recibió grandes cantidades de inmigrantes europeos, en tanto que la inmigración desde otras regiones estaba prácticamente excluida. Con raíces en las comunidades afroamericanas del siglo XIX, el tango es quizá el aporte más icónico de Argentina a la cultura global de aquella época.¹¹

Testimonio económico y cultural de los logros del país en su auge económico de fin de siglo es el Teatro Colón, el teatro de ópera de Buenos Aires. Finalizado en 1908, todavía hoy se considera como el teatro de ópera con la mejor acústica del mundo. Con 2.500 butacas y una sala para otras 1.000 personas de pie, sigue siendo uno de los más importantes teatros de ópera del mundo, y por cierto es el más grande, ya que está cubierto de costosos mármoles provenientes de las mejores canteras del mundo.

El principal fundamento económico de la Argentina moderna yace en la riqueza del suelo de la Pampa, la cual, a través de un sistema de derechos de propiedad excepcionalmente sólidos, políticas de inmigración orientadas a las habilidades, e instituciones agrícolas sofisticadas basadas en las finanzas, la logística y la educación, hicieron de la Argentina el país más rico del hemisferio sur durante la mayor parte del siglo XX. Argentina exportaba productos agrícolas a todo el mundo e importaba productos y servicios que el mundo tenía para ofrecerle a cambio.

¹⁰ Sufragio = el derecho o privilegio de votar

¹¹ Wikipedia: Afo-Argentine

Sin embargo, la distribución de estas riquezas también ha hecho vacilar violentamente a la política argentina entre posiciones políticas extremistas de todo tipo. La interminable sucesión de dictaduras, cuasi-dictaduras, democracia populista, e institucionalismo basado en el amiguismo por lo que el país se hizo conocido en el siglo XX alimenta un paradigma social según el cual el bienestar económico debe lograrse a través de una distribución equitativa de los beneficios del botín natural de la Argentina. Comparado con Australia o Canadá con las cuales se la compara típicamente, la sociedad argentina ha evolucionado más lentamente en sus rasgos capitalistas y en la premisa de que el éxito económico es el resultado de la inversión en capital humano y físico. Bajo la gobernabilidad resultante, a menudo de corto plazo, de la sociedad, las inversiones en dichos capitales son demasiado débiles y muy rara vez vienen a respaldar el grado de industrialización y sofisticación que se requeriría para darse el lujo de los mejores estilos de vida a que aspiran los habitantes de Argentina.

No obstante, en función de los estándares latinoamericanos, y a pesar de la política volátil, a la Argentina le ha ido bien en comparación. En las décadas desde la Segunda Guerra Mundial, ha surgido una mano de obra bien educada y una amplia clase media. Según la evaluación del Fondo Monetario Internacional, el país tiene el más alto PBI per cápita ajustado por la paridad de poder adquisitivo de Sudamérica en 2012 (su posición durante la mayor parte del siglo XX), que está a la par con Chile en USD 18.000 (similar también a Rusia y Croacia), en tanto que México tiene un PBI de USD 15.000 y Brasil, USD 12.000. (En comparación: Alemania tiene un PBI per cápita de USD 39.000; la UE, USD 32.000, y los EE UU, USD 50.000, basado en la paridad de poder adquisitivo.) Medido por el coeficiente Gini¹², la distribución de la riqueza entre los niveles de la sociedad en la Argentina (0,46) está cercana a la de los Estados Unidos (0,45)¹³.

Desde 1990 a 2012 y perspectivas

Luego de una dictadura militar que duró desde 1976 hasta 1983 y que no solo amedrentó a la sociedad civil sino también persiguió políticas económicas desastrosas, la economía argentina fue hacia una fuerte estanflación durante los '80, hasta experimentar una hiperinflación del 4.000 por ciento en 1989. Política y económicamente al borde del colapso, la clase media argentina logró la difícil tarea de imaginar: marcaron el rumbo para que el país se embarcara en reformas políticas y económicas radicales. El peso argentino estaba ahora anclado al dólar estadounidense, uno a uno, frenando así la inflación y reintroduciendo un sistema monetario en funcionamiento. La privatización generalizada, la desregulación, y la liberalización del comercio desencadenaron las fuerzas plenas de los mercados una vez más. Bajo el gobierno del Presidente Carlos Menem, que incluía al economista formado en Harvard, Domingo Cavallo, como ministro de economía, Argentina se convirtió en la demostración del éxito por lo que se conocía como el Consenso de Washington¹⁴ del desarrollo socioeconómico: liberalizar, desregular, privatizar, y dejar que los mercados hicieran su trabajo. Durante algunos años funcionó, y a pesar de los fuertes alegatos de corrupción profundamente enraizados en el gobierno, Argentina ha experimentado fuertes ingresos de capital. La economía creció en un 30% acumulado hasta el año 2000, y hubo un rápido incremento de la productividad.

¹² El coeficiente Gini, también conocido como el índice Gini o el ratio Gini, mide el grado de desigualdad en la distribución de los ingresos familiares en un país. Cuánto más casi igual es la distribución de ingresos de un país, menor es su índice Gini. Fuente: <https://www.cia.gov>

¹³ Fuente: *El Libro de Hechos del Mundo 2011*, preparado por la Central Intelligence Agency (CIA) para el Gobierno de los EE UU

¹⁴ Consenso de Washington: El término fue acuñado en 1989 por el economista John Williamson para describir un grupo de prescripciones de la política económica con frecuencia relativamente específicas que él consideraba constituían el paquete de reformas "estándar" promovido para los países en desarrollo golpeados por las crisis por las instituciones con sede en Washington D.C., tales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, y el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos. Las prescripciones comprendían políticas en áreas tales como la estabilización macroeconómica, la apertura económica con respecto al comercio y a la inversión, y la expansión de las fuerzas del mercado dentro de la economía local. Fuente: Wikipedia

En 2001 sin embargo Argentina experimentó un hecho precursor de las crisis de deudas soberanas que afectaron a muchas economías del sur de Europa desde 2009. El flujo masivo de capital financiero en la forma de deuda y acciones dentro del país durante los '90 abrumó a las instituciones argentinas y la productividad del capital humano argentino no aumentó lo suficientemente rápido como para satisfacer las expectativas de rentabilidad del capital que tenían los inversores. Reforzado por la crisis económica global luego del 11 de septiembre y la consecuente contracción de los mercados de capitales, el creciente hipercrecimiento impulsado por la deuda de Argentina se quedó sin combustible: el país ya no pudo cumplir con el servicio del saldo de su deuda total, y nadie quiso seguirle prestando más. El país no tuvo más opción que desdoblarse su moneda del dólar estadounidense, devaluar el peso en última instancia en un 70%, y declararse en default con respecto a sus obligaciones de deuda internacionales.

La recesión económica que siguió empobreció a grandes sectores de la población, alrededor de la mitad de los argentinos cayó por debajo de la línea de pobreza, el desempleo alcanzó el 25-30%, y se quebró la política. Si los resultados de la confianza puesta en los mercados abiertos durante la década del '90 fueron un choque de empobrecimiento de la clase media más repentino y profundo que cualquiera de los muchos intentos de la política económica de las seis décadas anteriores, entonces es entendible que la orientación hacia los mercados rápidamente perdió atractivo para la mayoría de los argentinos.

A pesar de sufrir un ostracismo de los mercados de capitales globales, la Argentina ha logrado experimentar una fuerte recuperación económica con tasas de crecimiento económico promedio del 9% por año desde 2002 (con excepción del 2% en 2009 y en 2012), gracias a los crecientes precios globales de los commodities para sus productos agropecuarios. En 2004, comenzó a auto-establecerse una dinastía política populista de los gobiernos kirchneristas neo peronistas¹⁵ (primero el Presidente Néstor Kirchner, quien fue sucedido en dos elecciones por su viuda Cristina Fernandez de Kirchner). Durante sus gobiernos se siguieron implementando políticas económicas de control de importaciones para promover la industria local, al mismo tiempo que gravó las exportaciones agropecuarias excesivamente (la soja al 35%, el trigo al 23%, y el maíz al 20%)¹⁶. De esta forma, los gobiernos han podido mantener un saldo positivo de la balanza comercial, mantener baja la deuda pública, y generar empleo en la economía local. Néstor Kirchner deliberadamente canceló en su totalidad la deuda con el FMI a principios de 2005, y los inversores que aceptaron los términos de la renegociación de su deuda en 2002 han recuperado mientras tanto sus valores hasta en un 90%. Pero a nivel local, el viejo flagelo de la inflación ha regresado, ya que la emisión de moneda supera la producción de bienes económicos llegando al 30% en 2013, los índices de inflación en la Argentina están ahora entre los más altos del mundo. Los controles de capital son generalizados, lo cual hace que la vida de la comunidad empresarial sea errática y dificultosa, mientras que al mismo tiempo socava la confianza en la moneda local.

El respeto del gobierno por el estado de derecho, durante décadas uno de los puntos principales de Argentina, está desapareciendo. Las retenciones a las exportaciones de productos agrícolas son una forma efectiva de canalizar el superávit económico de los agropecuarios hacia el tesoro nacional y desde allí a la sociedad en general y lo que es más importante, las retenciones a las exportaciones

¹⁵ *Peronismo Los pilares del ideal peronista, conocido como las "tres banderas", son justicia social, independencia económica, y soberanía política. Puede describirse al Peronismo como una tercera a posición ideológica, ya que rechaza los extremos del capitalismo y del comunismo. El Peronismo apoya el corporativismo y así apunta a mediar en las tensiones entre las clases de la sociedad, siendo el estado responsable de negociar el compromiso entre los gerentes y los trabajadores. Fuente: Wikipedia*

¹⁶ *Julio J. Nogués: Barreras a las Exportaciones Agropecuarias y Precios Locales en Argentina durante la última Década, junio de 2011, página 15.*

impiden adoptar innovaciones para mejorar la productividad agropecuaria y hacer un mejor uso de las tierras agrícolas que están perdiendo competitividad en los mercados globales debido a estas medidas. Además son menos redistributivos de lo que podría esperarse, en el sentido de aliviar la redistribución de la riqueza en el país. En un análisis respaldado por la FAO, el economista argentino Julio Nogués ha concluido, por ejemplo, que del total de las retenciones impositivas a las exportaciones de trigo desde 2006 a 2010 en la suma de USD 4.600 millones, solo el 19% benefició a sectores carenciados, mientras que el 42% benefició a los sectores no carenciados¹⁷. (Anexo 11 sobre los efectos de los subsidios y las barreras al comercio de trigo producido en Argentina)

Antes del resumen citado anteriormente de los economistas argentinos de abril de 2013 que temen que el futuro de la Argentina quede mayormente librado a su suerte, la revista de noticias británica The Economist comentó en 2006:

"Pocos países están tan bendecidos por la naturaleza como la Argentina. Planten trigo o soja, la Pampa fértil producirá generosos cultivos. Dejen suelta a una vaca y tendrán una de las mejores carnes del mundo. Así al menos lo dice el estereotipo. De hecho, los agricultores argentinos se encuentran entre los más ágiles y eficientes del mundo. Pocos países han estado tan mal gobernados como la Argentina. Durante los últimos 70 años con frecuencia han sido los agricultores y sus exportaciones los que han rescatado a la economía solamente para ver a gobiernos populistas en Buenos Aires saquear la Pampa para apaciguar a sus votantes urbanos."

Competidores Directos de Los Grobo

Además de Los Grobo, otras tres empresas originalmente argentinas también sobrellevaron las condiciones tormentosas de la política y la economía argentina durante las últimas dos décadas para convertirse en grandes operaciones agropecuarias. Cada una de ellas es diferente del modelo de Los Grobo, y también obtuvieron resultados diferentes. Hasta cierto grado son competidores, y hasta cierto grado, clientes. El Tejar, por ejemplo, ha sido cliente de Los Grobo, en servicios de logística y comercialización durante más de una década.

El Tejar

En 1987, el joven Oscar Alvarado constituyó, junto con su padre y su tío, El Tejar, una empresa agropecuaria similar a Los Grobo: ellos arrendaron tierras y las cultivaron a su propio riesgo. En su momento pico en 2010, la empresa operó 1,1 millón de hectáreas en Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay. Contrario a Los Grobo, el modelo de negocios de El Tejar también incluye la compra de su propia tierra, y a tal fin la empresa ha obtenido más de USD 500 millones de inversores extranjeros. En agosto de 2011, Alvarado murió por una complicación cardíaca a la edad de 50 años; y las familias fundadoras, si bien aún son accionistas minoritarios, han perdido el control de la compañía desde entonces. En abril de 2013, la empresa anunció que su sede se trasladaría desde Buenos Aires a San Pablo, Brasil. Los diversos grupos de fondos de cobertura e inversores de capitales privados, que son los dueños, también han modificado la estrategia hacia ser predominantemente propietarios de tierras en lugar de arrendarlas. El Tejar no arrendará tierras en Argentina durante la campaña 2013/2014.

¹⁷ Julio J. Nogués: *Barreras a las Exportaciones Agropecuarias y Precios Locales en Argentina durante la última Década, junio de 2011, página 40.*

Adecoagro

Adecoagro operó un modelo consistente en la propiedad de tierras desde el inicio. En 2010, era propietaria del 75% de las 350.000 hectáreas de tierra que cultiva en Argentina, Brasil y Uruguay. Adecoagro nació de una inversión contraria impulsada por Soros Fund Management, quien compró agricultura y tierras argentinas directamente después del colapso financiero en 2001. En 2011, esta empresa realizó una oferta pública inicial exitosa en la Bolsa de Comercio de Nueva York.

Cresud

Cresud representa una tercera variante en este tema. Esta empresa adquiere tierras fronterizas marginales en Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil y las desarrolla hasta convertirlas en operaciones agrícolas. Su cartera actualmente se ubica en un millón de hectáreas, de las cuales 215.000 ha están sembradas. El modelo de negocios consiste en ganar de la apreciación del valor de hacer productivas tierras fronterizas marginales. La empresa cotiza en el NASDAQ y en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. (Anexo 12 sobre el perfil de Cresud)

Libero Commodities

No se conoce mucho acerca de Libero Commodities. La empresa fue iniciada por Adrián Moguel, ex operador de commodities. En su mayoría la empresa es de propiedad de agricultores del Cerrado brasileño, quienes dicen cultivar conjuntamente 5 millones de hectáreas de tierras en Brasil. La empresa opera en Ginebra, Suiza, y comercializa los productos de Brasil en los mercados internacionales.

Ecosistemas de Negocios de Los Grobo

Los fundamentos del negocio de profesionalismo, conocimiento y la red Los Grobo han hecho más que lo justo para multiplicar por 20 los ingresos de la empresa entre 2002 y 2012 (de USD 55 millones a USD 1.131 millones sobre una base corporativa consolidada, es decir, incorporando las participaciones societarias proporcionales de los diferentes holdings). También generaron lo que Grobocopatel llama ecosistemas de negocios. Él cree firmemente que el futuro de la agricultura ya no puede ser manejado en términos de cadenas de valor, sino que debe entenderse en términos de Ecosistemas de creación de valor:

"En estos sistemas, como yo lo veo, el agricultor arma los productos y servicios a partir de una red de proveedores, tanto como una empresa automotriz arma un auto que diseñó, a partir de productos y servicios prestados por una red muy distante de proveedores que operan de manera independiente. Dichos proveedores tienen experiencia práctica y sofisticación mucho más allá de lo que el agricultor pueda personalmente lograr o que necesite entender. Los Grobo es y seguirá siendo el creador de dichos sistemas de creación de valor, o ecosistemas de negocios, a través de los cuales los agricultores pueden proveerse tan integralmente como sea posible de productos y servicios que ayuden a esos agricultores a cultivar los productos alimenticios que han decidido."

Grobocopatel enumera cuatro de esos ecosistemas de negocios que Los Grobo ha creado en los últimos años, en paralelo a hacer crecer y respaldar su negocio original de redes agrícolas argentinas.

1. El caso ADP en Uruguay

En 2004, Los Grobo creó una empresa agropecuaria (con porcentajes de participación del 55%/45%) con Marcos Guigou en Uruguay, formando la empresa Agronegocios del Plata (ADP). En sus comienzos, ADP tuvo ingresos de USD 20 millones y cultivó 11.000 hectáreas. Luego de constituir la joint venture, Los Grobo implementó su filosofía de redes y sus sistemas de negocios, y para 2010 ADP había aumentado sus ingresos a USD 163 millones, cultivando 87.000 ha. Desde entonces, la empresa se ha reducido levemente a USD 144 millones y a 69.000 hectáreas, respectivamente.

2. El caso UPJ

En 2008, Los Grobo compró el 51% de una operación agrícola y de comercialización en Argentina, de propiedad de los dos socios Carlos Juliarena y Juan Gargiulo, quienes conservaron el 44% y el 5%, respectivamente, formando la empresa UPJ. Al momento de la compra por parte de Los Grobo, la empresa ya había sufrido la desvinculación de algunos gerentes clave. Su volumen de operaciones era de 150.000 toneladas métricas y los ingresos netos, de USD 43 millones. Luego de la implementación del modelo de negocios y la filosofía de redes de Los Grobo, la empresa ha aumentado los volúmenes de operaciones en un período de cuatro años a 361.000 TM, y ha triplicado los ingresos netos a USD 121 millones.

3. El caso SGR

En 2004, Los Grobo fundó la Sociedad de Garantía Recíproca, que presta garantías financieras para agricultores de pequeña y mediana escala, operadores de equipos agrícolas o servicios de logística, y proveedores de servicios agrícolas para sus operaciones. En 2009, el 25% de las acciones fueron vendidas a Molinos Río de La Plata, que permitió aumentar la cantidad de fondos autorizados de USD 37 millones a USD 200 millones (el 50% es de propiedad de más inversores). De un número inicial de 170 socios de garantía que solicitaban garantías por USD 8 millones, SGR había evolucionado hasta incluir 741 socios de garantía que solicitaban garantías por USD 350 millones en 2012.

4. El caso Ceagro

En 2008 Los Grobo compró dos empresas en zonas subtropicales en el estado de Goiás y la región de MaPiTo¹⁸ de Brasil. En la joint venture resultante, Los Grobo poseían un 59,5% y el fundador original en Brasil, Paulo Fachin, poseía un 40,5%. En 2011, la firma de comercialización japonesa Mitsubishi Corporation compró el 20% de la joint venture, y en mayo de 2013, adquirieron la totalidad de las operaciones de Ceagro. Entre 2008 y 2013, la empresa aumentó sus ingresos netos de USD 173 millones a USD 515 millones, e incrementó la cantidad de granos comercializados de 359.000 toneladas métricas a 895.000 TM.

El elemento común en cada una de las participaciones en estos cuatro negocios conjuntos es que los sistemas de negocios de Los Grobo se implementaron a nivel operativo, y que la orientación de Los Grobo hacia las redes se persiguió a nivel estratégico.

¹⁸ MaPiTo = un área linderera entre los estados de Maranhão, Piauí, y Tocantins

Adicionalmente, Gustavo Grobocopatel explica la importancia de la gestión de la cultura:

"Ustedes pueden manejar la cultura de tres formas diferentes cuando ingresan en un nuevo contexto: a) pueden matar a la cultura actual y establecer una nueva reemplazando a las personas; b) pueden asimilar la vieja cultura reteniendo a las personas y transformándolas con agentes de cambio hacia una nueva cultura; o c) pueden integrar la vieja cultura con su propia cultura. La integración es la forma de Los Grobo. En el sector de agronegocios, la cultura actual sabe mucho acerca de los problemas locales. Si ustedes matan o asimilan esta cultura, ustedes pierden el know-how y la experiencia locales, lo cual consideramos esencial para el éxito. Yo trabajo más con la cultura y el talento que con las finanzas y el comercio en cualquiera de las empresas."

La compra de Agrofina y la venta de Ceagro

Agrofina provee una amplia gama de productos fitosanitarios de especialidad, sin restricciones de patentes, mayormente en la Argentina. La cartera de productos representa una de las más importantes de la Argentina, con presencia en cada sub-segmento de herbicidas, fungicidas, insecticidas, reguladores del crecimiento, tratamiento de semillas y coadyuvantes. Los herbicidas para los cultivos de soja comprenden el 22% de este segmento, los de girasol, el 20%, los de arroz, el 13%, totalizando los barbechos químicos, más herbicidas para maní, habas y maíz un 39%, y otros representan el 6%. Los fungicidas comprenden el 7% de los ingresos, el 83% de los cuales se proveen para su aplicación a los cultivos de soja (Anexo 13 sobre la ficha informativa de Agrofina). La compañía ofrece un total de 130 productos terminados formulados con 51 principios activos, y actualmente tiene en desarrollo 14 principios activos más. Muchos de estos nuevos principios activos serán los primeros productos genéricos a registrar en la Argentina luego del vencimiento de las patentes.

Se espera que las ventas de Agrofina lleguen a los USD 69,7 millones en 2013, aumentando de 23,6 millones en 2009. EBITDA también ha aumentado a USD 16 millones de 4 millones durante ese período, incrementándose el margen de EBITDA del 16,8% al 22,9%.

El mercado total para agroquímicos de alto valor en Argentina es de USD 1.600 millones, del cual Argentina tiene una participación cercana al 5%. El mercado ha crecido en una tasa de crecimiento anual acumulado del 12% durante los últimos diez años. Los principales competidores son Syngenta (una participación de mercado del 24%), Bayer Crop Science (20%), Dow Chemical (11%), BASF (9%), DuPont (7%), y Magan (6%). Agrofina es la única empresa argentina que, además de tener una red de ventas propia, desarrolla, fabrica y finaliza el proceso de registración para sus complejas moléculas. La empresa se involucra en cada etapa del proceso de producción, en tanto que los competidores sólo se desempeñan como distribuidores locales. El 20% restante del mercado está compartido por una miríada de pequeños operadores locales.

Brasil es por lejos el mercado más importante de agroquímicos en Sudamérica con USD 7.100 millones, seguido por Argentina, con USD 1.600 millones, luego Colombia, con USD 400 millones, y los mercados sudamericanos restantes en alrededor de USD 200 millones cada uno en 2013.

Agrofina fue iniciada en 1978 por un dinámico emprendedor argentino quien perdió el control de las finanzas durante los años de crecimiento intensivo de comienzos de la década del 2000. En 2007 tomó el control de la empresa el fondo de capital privado Matlin Patterson de Nueva York, especializado en activos desvalorizados.

Con 278 empleados en la actualidad, el fondo reemplazó a casi todo el equipo de la alta gerencia. En mayo de 2013, Los Grobo adquirió el 100% de la empresa por una suma no revelada, financiada con préstamos de bancos argentinos.

Los Grobo tiene su propia medida de abastecimiento valuada en alrededor de los 20 millones de dólares para productos químicos en la cartera de Agrofinia, y muy poco de la cual fue comprada a Agrofinia hasta ahora. Los Grobo espera mayores sinergias en la logística y la red de ventas de sus operaciones agrícolas.

Aparte de las sinergias inmediatas, el CEO Horacio Busanello explica el futuro estratégico de Agrofinia para Los Grobo:

"Existe una torta finita de ganancias que se pueden generar de la cadena de valor de los agronegocios. Por ende vemos cómo se está dividiendo esta torta de ganancias entre los propietarios de tierras, los agricultores, los procesadores, y los insumos. Nuestro análisis nos dice que de los insumos se van a generar las próximas ganancias, tanto en lo que respecta al crecimiento del volumen como a los márgenes. Es en la provisión de recetas correctas de semillas, tratamientos de semillas y tratamientos de suelos donde yace la próxima etapa de mejora de la productividad, y donde se encuentra el conocimiento de propiedad de la empresa. Como red de profesionales impulsada por el conocimiento, queremos tener esta capacidad en nuestra red."

Venta de la empresa brasileña Ceagro

La venta de Ceagro en Brasil ocurrió solo coincidentemente al mismo tiempo que la compra de Agrofinia. Mitsubishi Corporation ya había sido el propietario del 20% de Ceagro do Brasil en 2011, y luego de conocer a esta empresa, a Mitsubishi le gustó tanto que ofreció adquirir el 100% por una suma en efectivo no revelada. Sin mencionar las fuentes, el diario japonés Nippon Keizai escribió que Mitsubishi pagó a los accionistas 10.000 millones de yenes japoneses (USD 99 millones, EUR 77 millones) y otorgó un préstamo de más de 30.000 millones de yenes a Ceagro. Esta fue la primera vez que Los Grobo había vendido la mayor parte de sus operaciones, algo que hasta ese momento no había estado en la mira de la familia Grobocopatel. Pero el socio brasileño de la joint venture Paulo Fachin y el fondo de capital privado Vinci a menudo sacaban provecho del éxito comercial de las operaciones de Ceagro, y a la familia Grobocopatel les empezó a gustar la idea también. El crecimiento acumulado de ingresos del 40% anual en Los Grobo durante los últimos doce años había superado a una rentabilidad de capital en efectivo promedio de aproximadamente 25%, reduciendo la cobertura de capital de la empresa.

En cuanto al fundamento estratégico del desarrollo de la cartera, el CEO Horacio Brusanello explica:

"Vender a Mitsubishi el 100% de las operaciones no es el fin de nuestra historia en Brasil. Se trata más de abrir un nuevo capítulo en nuestra relación con Mitsubishi. Las firmas de comercialización japonesas están haciendo un mejor trabajo en abastecimiento agropecuario que las ABCDs¹⁹ estadounidenses — y creemos en las nuevas oportunidades que surgen de esta relación."

¹⁹ Las ABCDs es la jerga habitual para las cuatro empresas de comercialización agropecuaria más importantes, que son las empresas ADM, Bunge, Cargill y Dreyfus.

¿Cuál será el Próximo Ecosistema de Negocios que lance Los Grobo?

Gustavo Grobocopatel está esperando los próximos años de evolución corporativa en Los Grobo. Aliviado de las responsabilidades operativas, y con un control de voto como accionista mayoritario sobre la empresa, él podrá focalizarse por completo en el desarrollo estratégico y estará libre para realizar acuerdos con el fin de perseguir aún más su visión de la agricultura del siglo XXI. No sólo tiene muchísimas ideas y ve oportunidades, sino también su éxito durante los últimos años hace que el mundo le abra camino. Con frecuencia recibe pedidos e ideas para inversiones y acuerdos de cooperación de todos los confines del mundo. Su actual lista breve de oportunidades a considerar son las siguientes:

1. Se ha firmado una carta de intención para una joint venture con un grupo alimenticio de la India, para originar legumbres en Argentina y vender en la India. Grobocopatel cree que la Argentina puede proveer el 5% de las necesidades de la India de importación de legumbres, o un millón de toneladas métricas, en un futuro cercano.
2. Una joint venture con una empresa de tecnología para agricultura de precisión en gran escala, en la cual Los Grobo es un reconocido líder operativo.
3. Una firma consultora para proveer know-how agrícola a clientes de todo el mundo. Un ex director argentino de una importante empresa de consultoría global ya se encuentra a bordo para dar comienzo a esta unidad.
4. Los productos de alto valor agregado provenientes de las cadenas de suministro verticalmente integradas son de interés, comenzando con productos de trigo diferenciados provenientes de los molinos harineros y fábricas de pastas de propiedad de Los Grobo. También se consideran la molienda de soja y otros bienes intermedios.
5. Nuevas plataformas agrícolas pueden iniciarse en Sudamérica. Brasil es otra vez candidato para dicho emprendimiento por parte de Los Grobo, después de vender actualmente su sede en Brasil a Mitsubishi. También puede considerarse Colombia, donde el gobierno quiere hacer productiva toda una región de posiblemente 20 millones de hectáreas de tierra no desarrollada, buscando inversores como Los Grobo para esta misión.

Más allá de Sudamérica, la agricultura en África tiene una enorme necesidad de desarrollo, y el modelo de activos livianos de Los Grobo encaja perfectamente allí, dado que evita uno de los principales problemas del mundo en vías de desarrollo, donde existen muchas controversias en cuanto a la titularidad de las tierras.

Primeramente, Grobocopatel clasifica las oportunidades por medio de la estrategia clásica: necesitan ser ecosistemas diferentes en las geografías habituales de Los Grobo, o necesitan ser ecosistemas habituales de Los Grobo en nuevas geografías. Y luego se pregunta, ¿qué piezas de la red puede proveer Los Grobo a cada una de estas propuestas, y cuáles necesitan ser provistas por terceros? ¿Cómo puede el conocimiento local integrarse y ser parte de la solución? ¿Dónde puede Los Grobo agregar el mayor beneficio y soltar el potencial y la productividad agrícola con su enfoque de ecosistemas de negocios?

Anexo 1

Cifras clave para Los Grobo

Campañas	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13 E
Ingresos del Grupo (en millones de USD) ¹					
Los Grobo Agropecuaria (LGA)	302	226	327	345	310
Agronegocios del Plata (ADP)	135	129	162	160	144
Tierra Roja (TR)	8	11	12	0	0
UPJ	43	48	87	93	121
Los Grobo Agroindustrial do Brasil (LGAB) ⁴	173	267	349	416	515
Molienda Argentina	55	41	45	31	37
Molienda Brasil	13	21	24	18	32
Otras	0	3	21	21	1
Ajuste de saldos entre empresas del Grupo	-86	-34	-62	-29	-29
Total	643	712	965	1,055	1,131
Tierras (en miles de hectáreas) ²	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13 E
Los Grobo Agropecuaria (LGA)	128	99	104	104	56
Agronegocios del Plata (ADP)	72	91	87	98	69
Tierra Roja (TR)	18	14	17	0	0
UPJ	2	4	5	8	8
Los Grobo Agroindustrial do Brasil (LGAB)	26	52	51	57	63
Total	246	260	264	267	196
Comercialización (en miles de MT)	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13 E
Los Grobo Agropecuaria (LGA)	1,012	1,197	1,376	1,374	996
Agronegocios del Plata (ADP)	392	522	385	379	321
Tierra Roja (TR)	23	31	25	0	0
UPJ	150	210	308	366	361
Los Grobo Agroindustrial do Brasil (LGAB)	359	518	567	582	895
Total	1,936	2,478	2,661	2,701	2,573
Ingresos por insumos (en millones de USD) ³	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13 E
Los Grobo Agropecuaria (LGA)	53	29	45	52	50
Agronegocios del Plata (ADP)	30	24	35	35	32
Tierra Roja (TR)	0	0	0	0	0
UPJ	10	9	15	15	17
Los Grobo Agroindustrial do Brasil (LGAB)	50	96	96	116	155
Total	143	158	191	218	254
Dotación de personal	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13 E
Los Grobo Agropecuaria (LGA)	237	237	227	193	193
Agronegocios del Plata (ADP)	128	135	177	160	166
Tierra Roja (TR)	33	26	30	0	0
UPJ	42	44	66	68	70
Los Grobo Agroindustrial do Brasil (LGAB)	386	370	335	339	388
Molienda Argentina	191	191	183	177	178
Molienda Brasil	23	34	40	53	84
Total	1,040	1,037	1,058	990	1,079

E = estimado

¹ Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) datos correspondientes a 08/09, 09/10, 10/11 y 11/12

² Incluye las propias operaciones agrícolas (LGA) y áreas proporcionales de los campos de las joint ventures (ADP, UPJ, LGAB).

³ Ingresos logrados por el suministro de insumos y la prestación de servicios a terceros y toda la actividad agrícola de las unidades de negocios

⁴ LGAB se conoce también como C

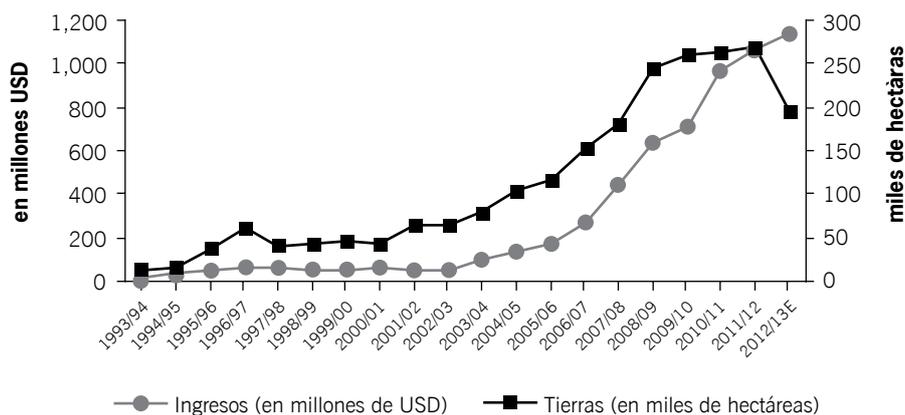
Fuente: Material de la Empresa

Anexo 2 Rendimiento histórico de Los Grobo

Temporada	Ingresos ¹ (millones USD)	Tierras ² (1,000 hectáreas)	Comercia- lización (millones USD)	Ingresos por insumos ³ (millones USD)	Personal (personas)	
1993/94	19	13	134			Bases del Negocio (escala comercial, altos costos fijos, nuevas oportunidades en las áreas vecinas, siembra directa, soja, biotecnología)
1994/95	38	17	234			
1995/96	53	37	217			
1996/97	63	63	297			
1997/98	70	42	288			
1998/99	57	43	227			
1999/00	52	48	354			
2000/01	60	44	382			
2001/02	51	64	368	3	91	Primeros pasos hacia las nuevas actividades (aumento de los precios de los granos, inversión en Uruguay, negocio de molienda, directorio profesional)
2002/03	55	65	486	5	113	
2003/04	97	79	653	13	217	
2004/05	138	104	916	20	311	
2005/06	172	116	1087	28	453	
2006/07	267	154	1496	37	507	
2007/08	442	179	1704	77	621	
2008/09	642	245	1936	142	1040	Crecimiento a nivel regional (Vinci Partners a desarrollar Brasil, marcas locales, el caso UPJ, negocio de pastas, transición hacia la gestión profesional)
2009/10	713	260	2478	158	1037	
2010/11	966	263	2861	190	1058	
2011/12	1056	267	2701	218	990	
2012/13E	1131	196	2573	254	1079	

TM = tonelada métrica

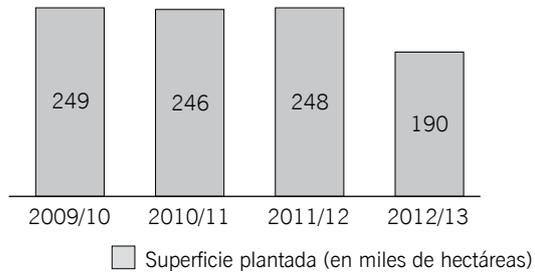
- 1 Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) datos correspondientes a 08/09, 09/10, 10/11 y 11/12
- 2 Incluye las propias operaciones agrícolas (LGA) y áreas proporcionales de los campos de las joint ventures (ADP, UPJ, LGAB).
- 3 Ingresos logrados por el suministro de insumos y la prestación de servicios a terceros y toda la actividad agrícola de las unidades de negocios



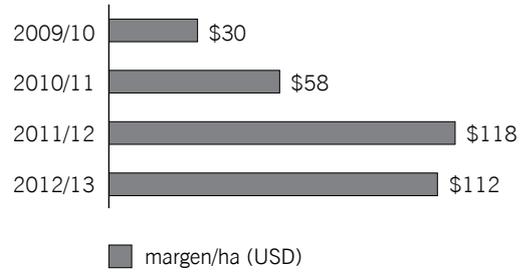
Fuente: Material de la Empresa

Anexo 3 Indicadores de desempeño clave de Los Grobo

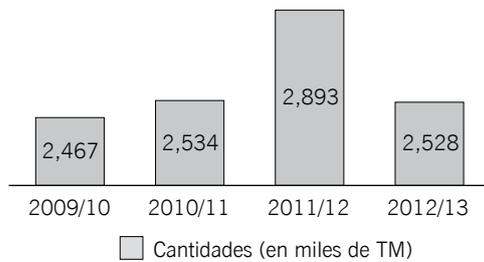
Producción agrícola



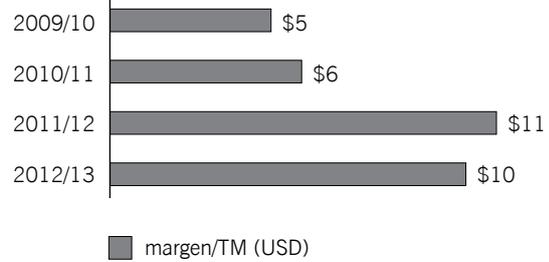
Márgen por hectárea



Origenación (compra de granos de terceros)

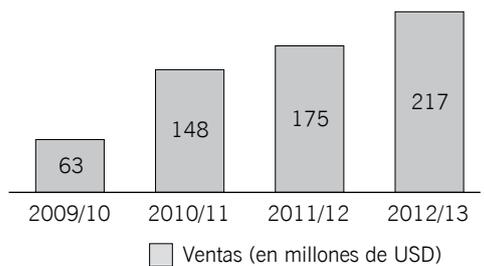


Margen por tonelada métrica

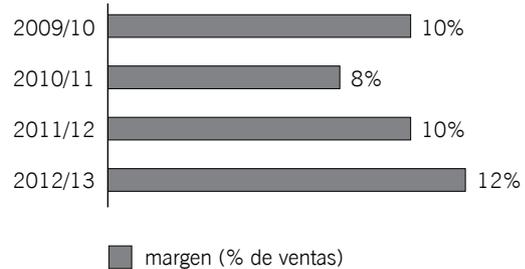


TM = tonelada métrica

Insumo (fertilizantes, semillas)

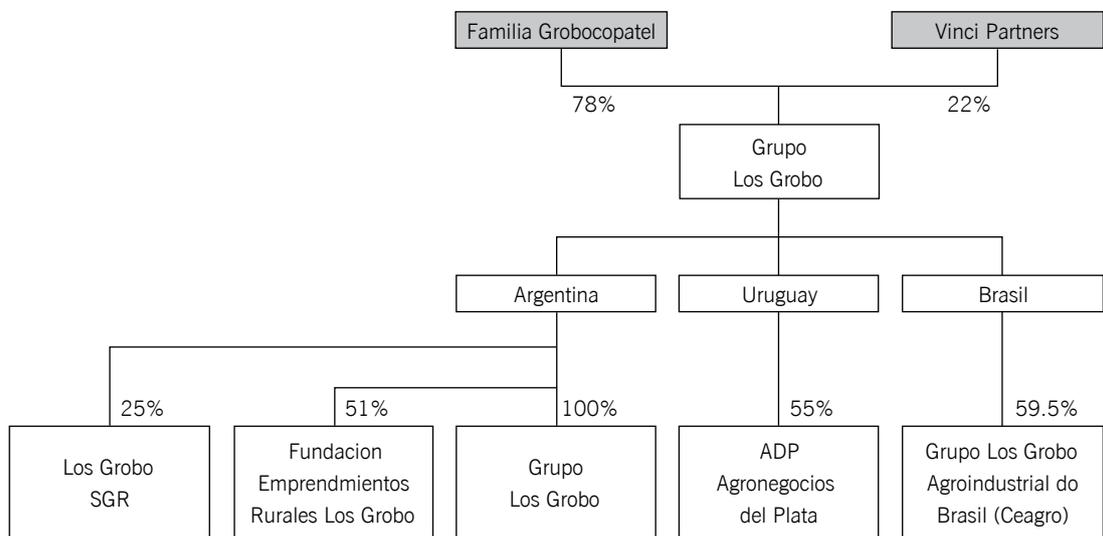


Margen como % de las ventas



Fuente: Material de la Empresa

Anexo 4 Estructura accionaria 2012



Mitsubishi Corporation adquirió el 100% de Grupo Los Grobo Agroindustrial do Brasil (Ceagro) en mayo de 2013.

Fuente: Material de la Empresa

Anexo 5 La Pampa argentina



La región pampeana, también llamada la Pampa, es una vasta llanura fértil que se extiende hacia el oeste a través de Argentina central desde la costa Atlántica hasta la Cordillera de los Andes, rodeada de las regiones áridas de Gran Chaco (al norte) y la Patagonia (al sur).

La región ocupa unos 760.000 kilómetros cuadrados en los países de Argentina, Uruguay, y el sudeste de Brasil.

Fuente: Wikipedia, Enciclopedia Británica

Anexo 6**Mesa Redonda de Soja Responsable (RTRS, por sus siglas en inglés)****RTRS - Breve reseña**

La Mesa Redonda de Soja Responsable (RTRS) es una iniciativa internacional de múltiples grupos de interés que tiene como objetivo facilitar un diálogo global sobre una producción de soja que sea económicamente viable, socialmente equitativa, y que proteja el medioambiente. Les da a los grupos de interés y partes interesadas (productores, organizaciones sociales, y a la empresa e industria) la oportunidad de desarrollar conjuntamente soluciones globales que conlleven a una producción de soja responsable.

La icónica "Norma de la RTRS sobre Producción de Soja Responsable, Versión 1.0" fue desarrollada sobre la base de un consenso entre los productores, los operadores de la industria, el comercio y las finanzas, y los actores de la sociedad civil involucrados en la cadena de valor de la soja.

El documento, aprobado en junio de 2010, incluye los requisitos para detener la conversión de áreas con alto valor de conservación, promover las mejores prácticas de gestión, garantizar condiciones de trabajo justas, y respetar los reclamos de tenencia de tierras. Los programas de certificación de la Norma RTRS también fueron implementados para la Producción y para la Cadena de Custodia. Ya a comienzos de junio de 2011, el primer campo fue certificado bajo la norma RTRS y la Plataforma de Comercialización de Certificados estaba facilitando las operaciones entre los productores certificados y los grupos de interés del mercado.

La Norma RTRS consta de veintiún criterios, incluyendo los indicadores relevantes, que se clasifican en los siguientes cinco principios:

- Principio 1: Cumplimiento Legal y Buena Práctica Comercial
- Principio 2: Condiciones laborales responsables
- Principio 3: Relaciones responsables con la comunidad
- Principio 4: Responsabilidad ambiental
- Principio 5: Buena práctica agrícola

Los objetivos de la RTRS son promover el crecimiento y el uso de soja responsable a través de la cooperación dentro de la cadena de valor de la soja en un diálogo abierto con los grupos de interés. La soja responsable es económicamente viable, beneficiosa para la sociedad, y apropiada para el medioambiente. La RTRS apunta en particular a facilitar el diálogo global acerca de la soja responsable:

- como un foro para llegar a un consenso sobre los impactos sociales y ambientales clave de la soja entre los diversos grupos de interés
- comunicando las cuestiones relativas a la producción, procesamiento y comercialización de soja responsable a un amplio rango de grupos de interés globales
- como un foro para el desarrollo y promoción de principios, criterios, indicadores, y herramientas de verificación para la producción, procesamiento y comercialización de soja responsable
- movilizandando a los participantes hacia el proceso de múltiples grupos de interés
- organizando mesas redondas, conferencias y seminarios técnicos.

Como foro internacional reconocido que supervisa el estado de la producción, procesamiento y comercialización responsable de soja, la RTRS no tiene fines de lucro.

La RTRS tiene dos categorías de miembros: Los Miembros Participantes con derechos de voto y los Miembros Observadores, sin derechos de voto.

Anexo 6 Mesa Redonda de Soja Responsable continuación

Los Miembros Participantes se comprometen a contribuir a los objetivos de la RTRS, ya sea como actores en la cadena de valor de la soja o como organizaciones civiles con metas de desarrollo social, ambiental, o de protección al consumidor y de seguridad en el trabajo.

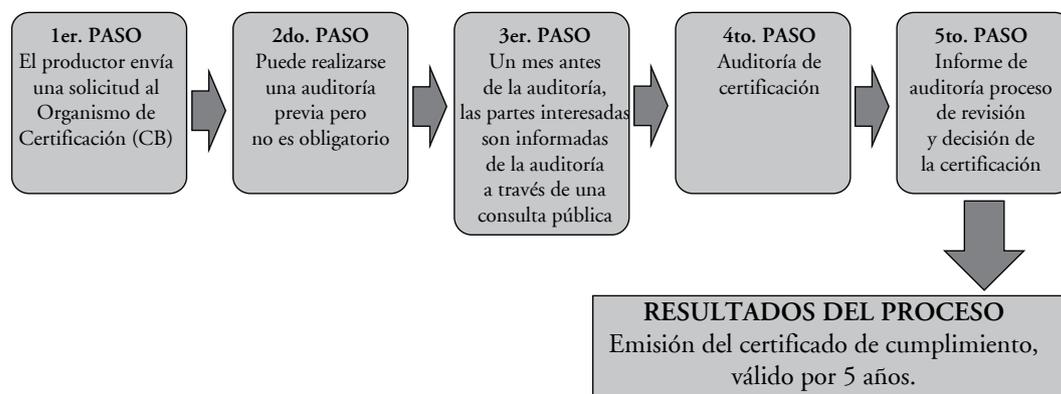
Cada Miembro Participante pertenece a uno de los siguientes tres grupos:

- Productores
- Industria, comercio y finanzas (excluyendo productores, incluyendo socios de la cadena de suministro, como por ejemplo molineras, comercializadores, fabricantes de alimentos y forrajes, y entidades financieras)
- Organizaciones de la sociedad civil

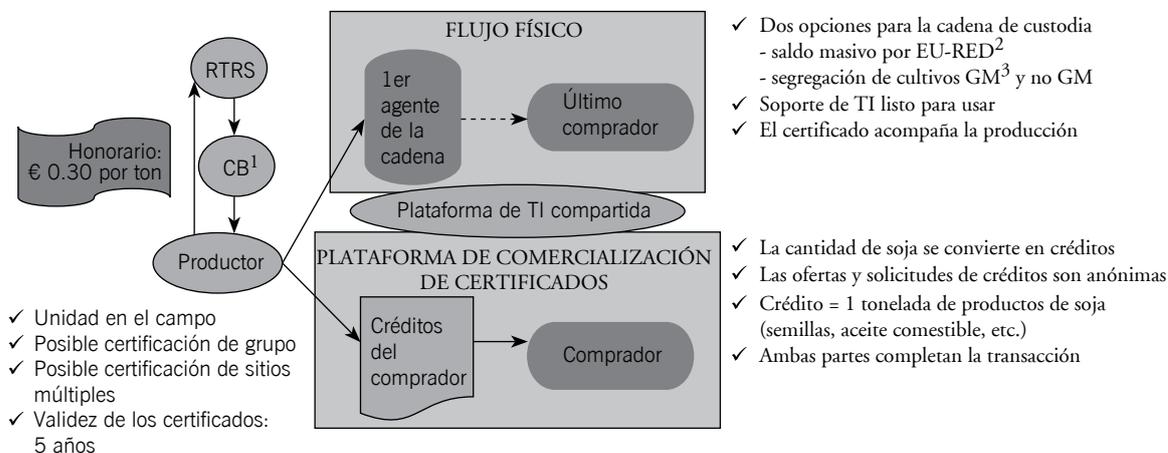
Otras organizaciones y personas físicas que demuestren su acuerdo con los objetivos de la RTRS, como por ejemplo entes reguladores, organismos públicos, el mundo académico e importantes donantes, pueden solicitar ser miembros solamente como Miembros Observadores.

La Secretaría de la RTRS se encuentra ubicada en la ciudad de Buenos Aires, Argentina. El director ejecutivo es Agustín Mascotena, de Argentina.

Proceso de certificación



Flujo de suministro y comercialización de créditos de la RTRS



¹ Organismo de certificación

² EU-RED = Directiva sobre Energía Renovable 2009/28/EC

³ GM = genéticamente modificado

Fuente: Material de RTRS extraído de www.responsiblesoy.org (editado)

Anexo 6 Mesa Redonda de Soja Responsable continuación

Certified farming areas and crop quantities

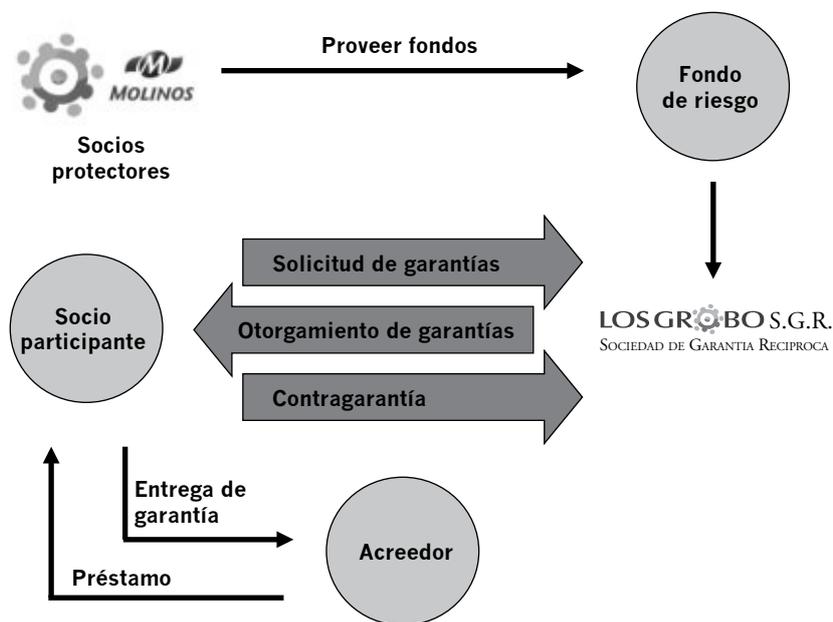
Año	Hectáreas	Toneladas métricas
2011	157,264	420,349
2012	349,386	999,354
2013	279,676	573,087

Más del 90% de toda la soja RTRS se cultiva en Argentina y Brasil

Publicado el 19 de julio de 2013

Fuente: Material de RTRS extraído de www.responsiblesoy.org (editado)

Anexo 7 Sociedad de Garantía Recíproca (SGR) programa de garantías de crédito

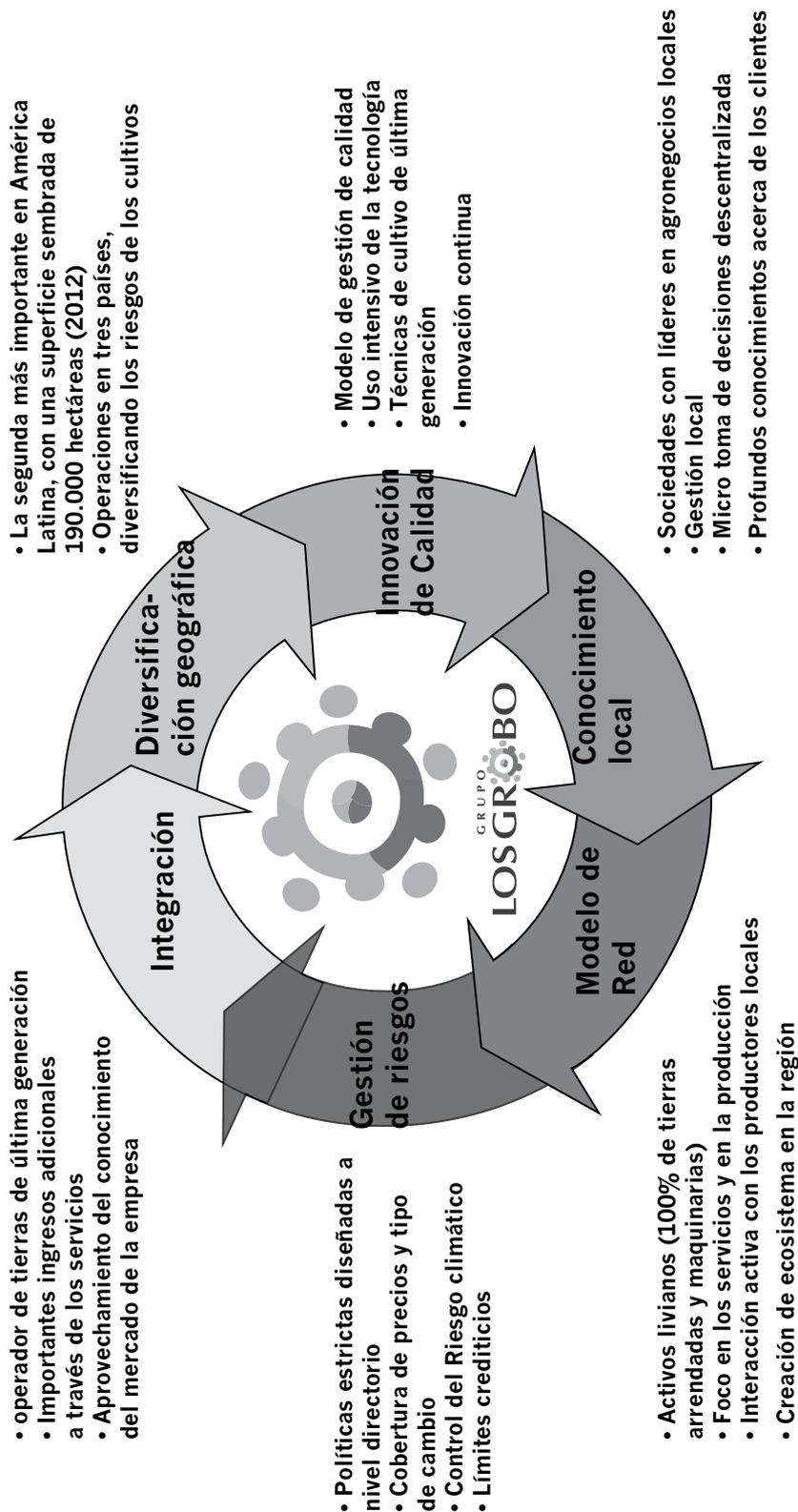


Los Grobo SGR (Sociedad de Garantía Recíproca), apalanca la red a través de instrumentos financieros de cooperativas.

Fuente: Material de la Empresa

Anexo 8

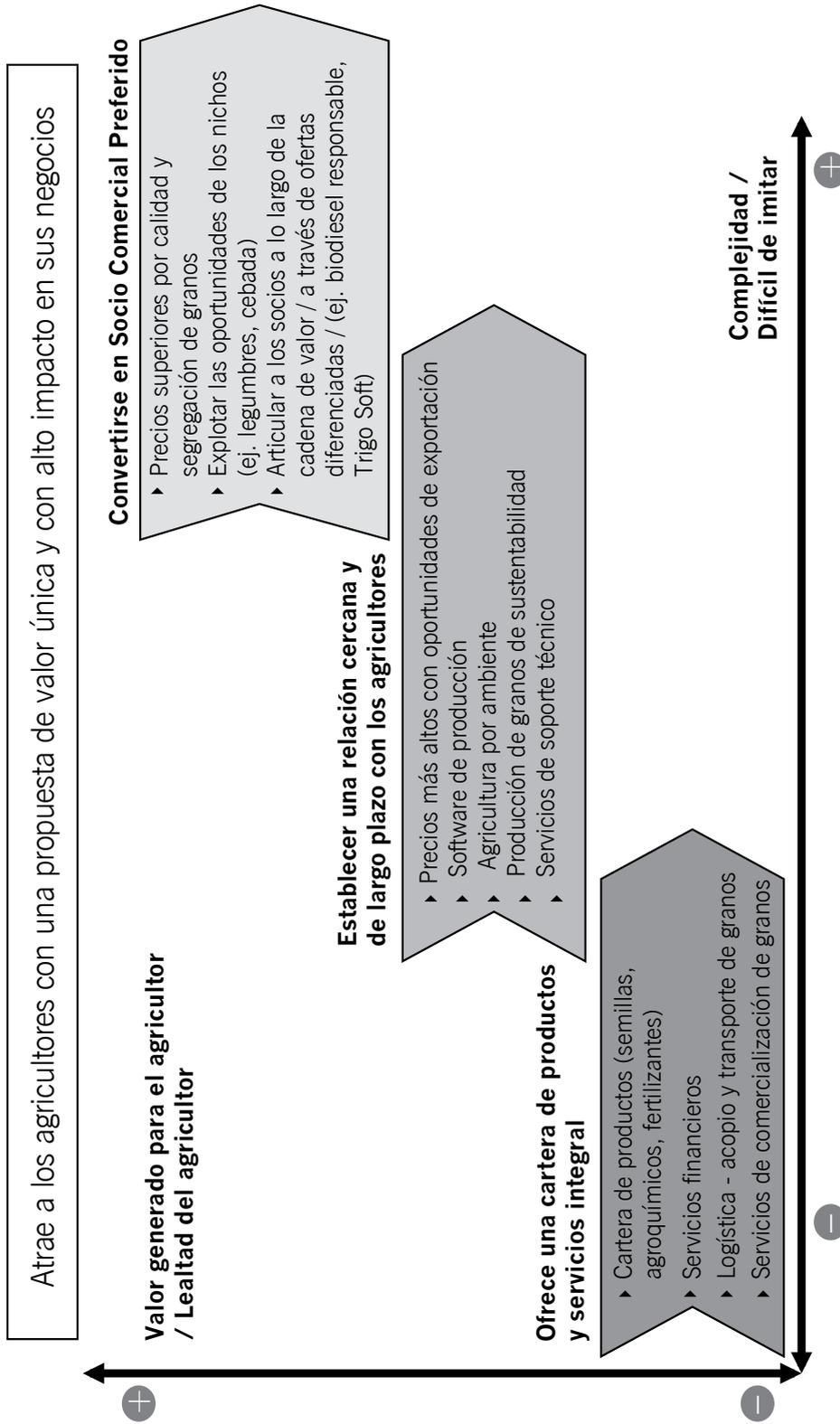
Los Grobo: Un modelo con un uso intensivo del conocimiento, capacidad de gestión, y presencia local.



Fuente: Material de la Empresa

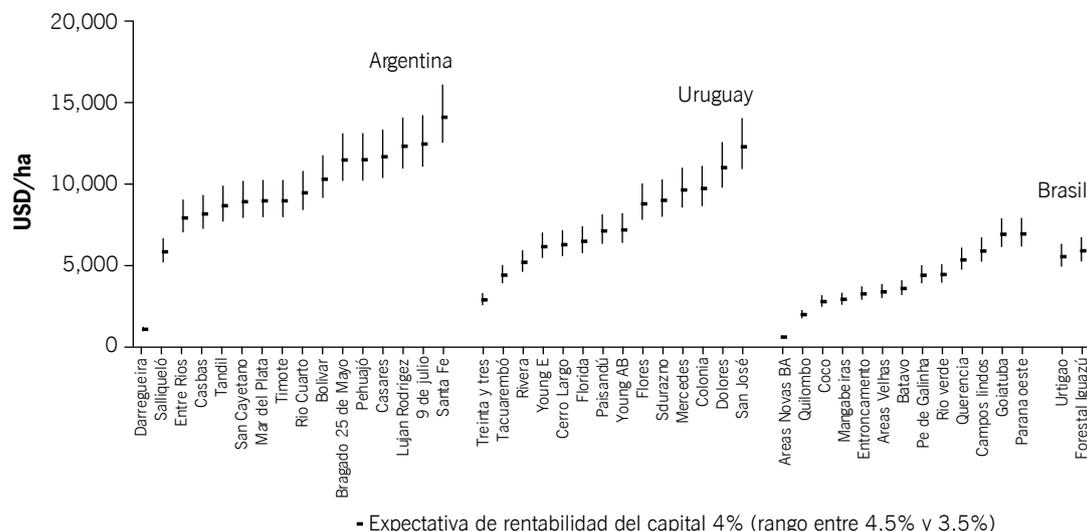
Anexo 9

La estrategia principal de Los Grobo es convertirse en el socio comercial preferido de los agricultores a lo largo de la cadena de valor



Fuente: Material de la Empresa

Anexo 10 Precios razonables de las tierras por provincia en Argentina, Uruguay y Brasil



Simulación según mayo de 2011

Fuente: Material de la Empresa

Anexo 11 Efectos redistributivos de los subsidios y las barreras al comercio de trigo producido en Argentina

Período 2006–2010	Transferencias (en millones de USD)	Efectos por MT (USD)	Distribución de transferencias (%)
Restricciones comerciales			
Retenciones a las exportaciones*	3,339	62	72
Restricciones cuantitativas	1,269	24	28
Valor total de las transferencias	4,608	86	100
Beneficiarios			
Tesoro público	796	15	17
Población pobre	854	16	19
Sub-total	1,650	31	36
Población no pobre	1,954	36	42
Exportadores de trigo	463	9	10
Exportadores de harina	152	3	3
Competidores extranjeros	389	7	9
Sub-total	2,958	55	64
Valor total de los beneficios	4,608	86	100

TM = tonelada métrica

* 23% del trigo desde 2008

Los efectos de los subsidios y las barreras al comercio de trigo producido en Argentina se compararon entre los sectores seleccionados durante las cuatro campañas 2006/07, 2007/08, 2009/10 y 2010/2011.

Fuente: Nogués, J.J., Barreras a las exportaciones agropecuarias y precios locales: Argentina durante la última Década, junio de 2011 (adaptado por autor de cada caso)

Anexo 12

Perfil del competidor Cresud

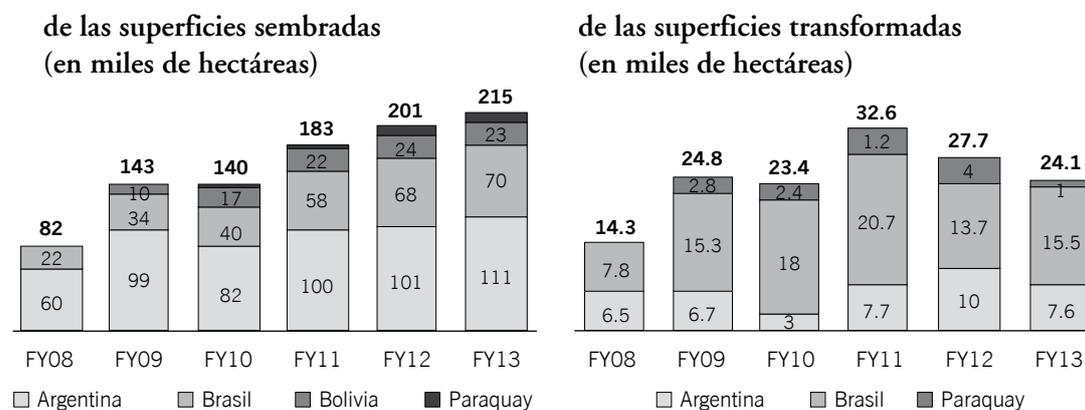
Resultados financieros

Ingresos:	1611,2 millones ARS* en el ejercicio finalizado en diciembre de 2012 (aumentaron un 10,7% comparado con el mismo período del ejercicio anterior)
Ingresos operativos:	556,9 millones ARS en el ejercicio finalizado en diciembre de 2012 (aumentaron un 53% comparado con el mismo período del ejercicio anterior)
Utilidad neta:	176,7 millones, comparado con 23,3 millones durante 6 meses en 2012
Resultados operativos:	La superficie sembrada aumentó un 7% comparado con el mismo período de 2012

*ARS = abreviatura de moneda internacional para el peso argentino

Tipo de cambio promedio en 2012: USD 1 = ARS 4,55 ARS 1 = USD 0,22

Evolución



Endeudamiento de la empresa

Descripción	Debt / loan currency	Equivalent (million USD)
Deuda de corto plazo	ARS	16.3
Deuda de corto plazo	USD	14.0
Obligaciones de corto plazo locales	USD	72.3
Pagarés de corto plazo locales	ARS	49.2
Global note	USD	60.0
Otros préstamos	USD	19.9
Otros préstamos	ARS	9.0
Total deuda Cresud		240.7
Total deuda IRSA ¹		480.5
Total deuda IRSA ²		187.5
Total deuda BrasilAgro		41.7
Total deuda consolidada		950.4
Efectivo consolidado		106.7
Recompra de deuda		23.2
Deuda consolidada neta		820.5

¹ Cresud es titular del 64,5% de IRSA Inversiones y Representaciones Sociedad Anónima (Investments and Brokerage Inc.)

² APSA, Alto Palermo S.A., es una subsidiaria de IRSA

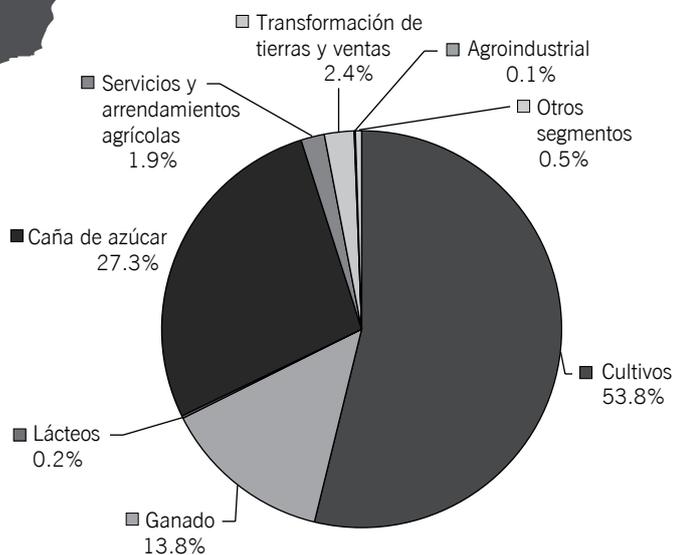
Fuente: Ficha Informativa de Cresud - 2do trimestre de 2013

Anexo 12 Perfil del competidor Cresud (cont.)

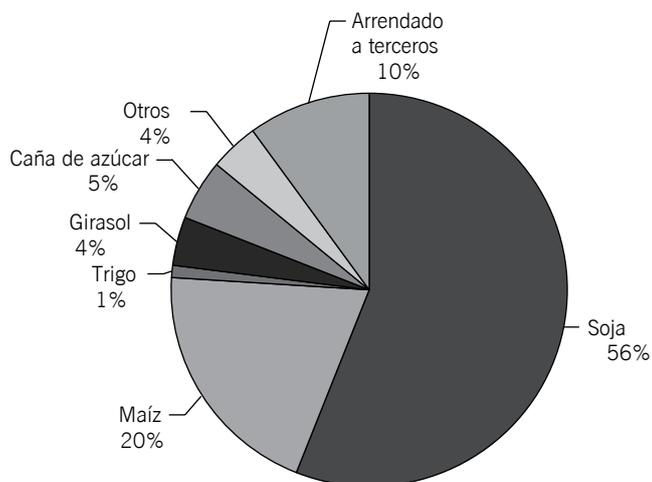
Cartera de campos en Sudamérica



Perfil de los activos agrícolas



Producción de cultivos



Source: Cresud Fact Sheet 2nd Quarter 2013

Anexo 13

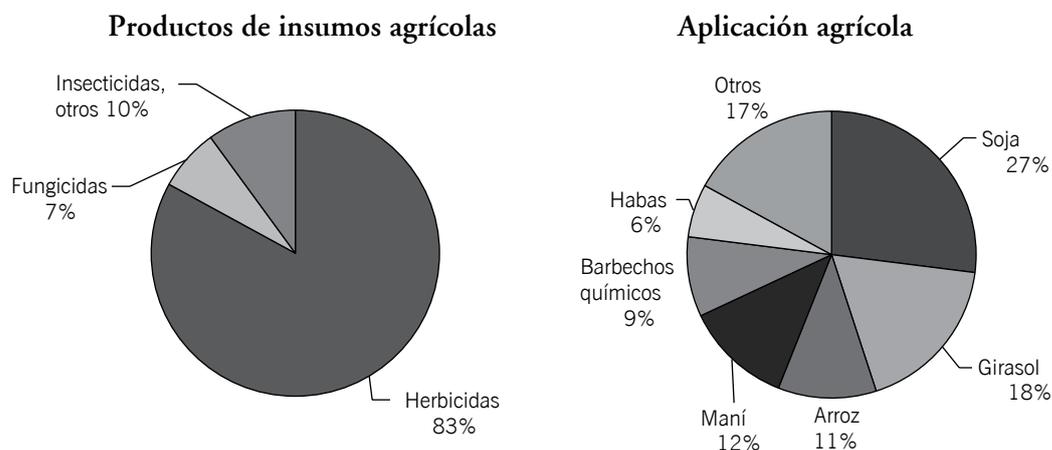
Ficha informativa de Agrofina

Cartera de productos de Agrofina

	Herbicidas	Fungicidas	Insecticidas	Reguladores del crecimiento	Tratamiento de semillas	Coadyuvantes
Total de ingresos (en millones de USD)	39.8	3.6	1.6	2.0	0.8	0.2
Total ingresos (%)	82.9	7.4	3.4	4.2	1.7	0.4
Utilidad bruta (en millones de USD)	20.7	1.6	0.8	1.3	0.7	0.1
Margen bruto (%)	52.1	45.4	48.5	65.5	81.1	42.1
Margen de contribución bruto (%)	82.3	6.4	3.1	5.2	2.6	0.3
Productos en los primeros 3 del mercado	17	3	1	2	1	1
Cantidad de productos	80 registrados	23 registrados	9 registrados	5 registrados	9 registrados	4 registrados
(registraciones en proceso)	13 en proceso	7 en proceso		1 en proceso	3 en proceso	

- Fundada en 1978, Agrofina es un productor independiente de primera línea de productos fitosanitarios de especialidad, sin restricciones de patentes, en Argentina.
- La empresa tiene una cartera bien diversificada de herbicidas, fungicidas, e insecticidas, y un sólido canal de productos que incluye el lanzamiento de 45 nuevos principios activos y formulaciones durante los próximos 24 meses.
- Agrofina se encuentra singularmente posicionada para desarrollar, sintetizar, y formular sus propios productos, al tiempo que opera una red de distribución propia que abarca todo el territorio argentino importante más los mercados comerciales relevantes en toda América Latina.

Perfil de ingresos



Fuente: Material de la Empresa

Anexo 13

Ficha informativa de Agrofina (cont.)

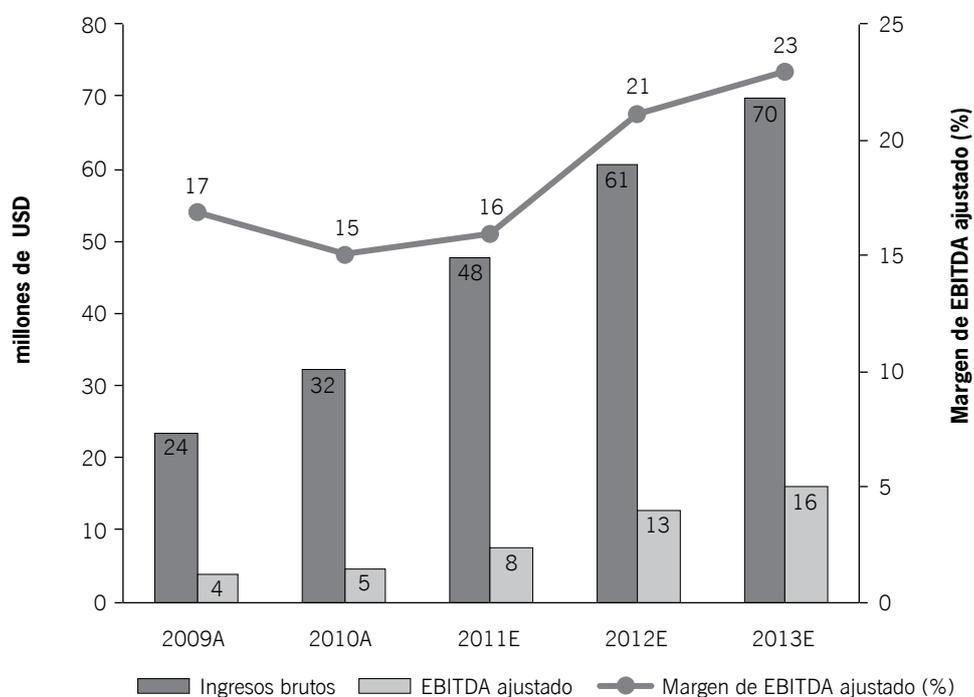
Información financiera clave

(en millones de USD)	2009A	2010A	2011E	2012E	2013E
Ingresos brutos	23.6	32.1	47.8	60.6	69.7
Productos sintéticos	23.6	28.4	38.0	49.6	57.0
Formulaciones	0.0	3.7	9.9	11.1	12.7
Aumento de los ingresos interanual (%)	-30.2	35.9	48.8	26.7	13
Margen bruto (%)	60.4	48.0	45.1	47.3	48.0
EBITDA ajustada	4.0	4.8	7.6	12.8	16.0
Margen de EBITDA ajustada (%)	16.8	15	15.9	21.1	22.9
Ingresos por operaciones continuas	3.3	1.7	3.0	8.0	10.6
Margen de ingresos por operaciones continuas (%)	14.0	5.2	6.2	13.1	15.2
Total del activo	52.3	64.1	71.9	74.8	82.2
Deuda financiera	5.6	13.6	13.9	13.7	17.4
Patrimonio neto	38.1	35.5	40.3	41.3	44.3
Capital de trabajo	20.4	26.7	30.5	34.4	39.3
Capital de trabajo/ingresos (%)	86.3	83.1	63.8	56.8	56.5

A = Ajustado

E = estimado

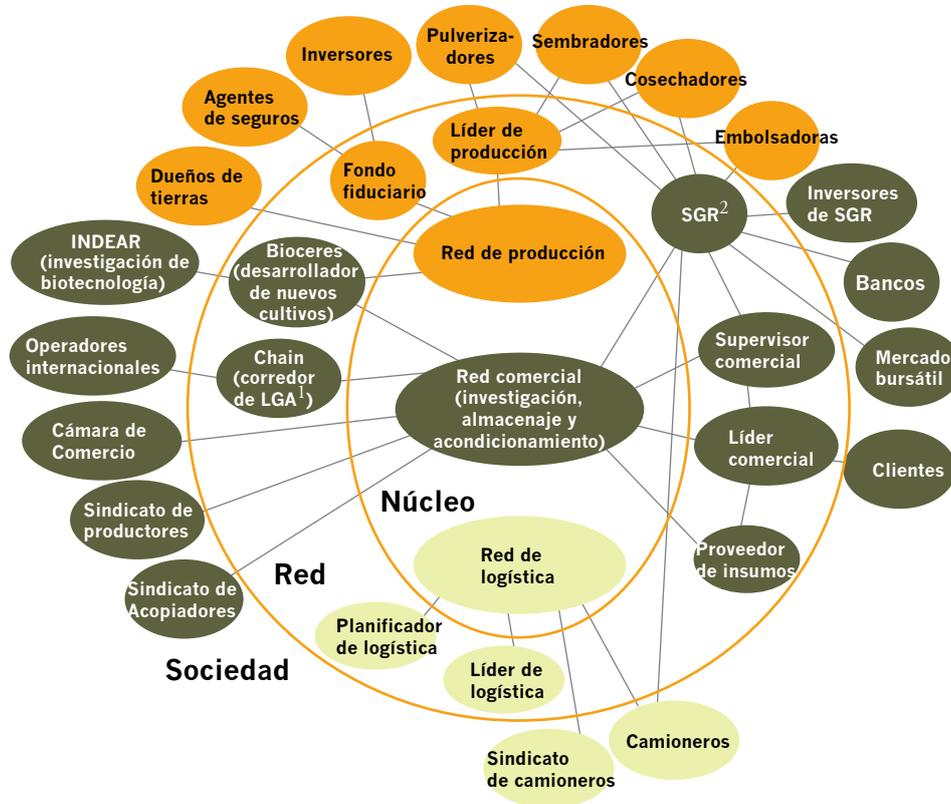
Ingresos y EBITDA 2009-2013



Fuente: Material de la Empresa

Anexo 14

Modelo de Red de Los Grobo como enfoque de gestión



1 LGA = Los Grobo Agropecuaria

2 SGR = Sociedad de Garantía Recíproca, a mutual guarantee society

El modelo de red se construye sobre compromisos que se traducen en un proceso colectivo complejo, desarrollando el capital social y reduciendo el riesgo compartiéndolo.

¿Qué es el modelo de red?

- La red es un enfoque de gestión de Grupo Los Grobo (GLG) basado en una serie de contratos e incentivos que permiten a un pequeño número de empleados brindar servicios a una gran cantidad de emprendedores.
- Ello también permite tomar decisiones locales rápidas todos los días con un alto nivel de gobernabilidad.

Principales ventajas

- Estimula la diversidad y la innovación
- Brinda flexibilidad, siendo adaptativo y capaz de prever los cambios
- Promueve el emprendimiento y la delegación de autoridad (alto grado de delegación)
- Posibilita la creación de redes de soporte más extensas dentro y entre la red, que
- Requiere consenso entre los diferentes grupos de interés
- Genera compromiso y responsabilidades compartidas entre los miembros
- Evoluciona hacia un proceso colectivo
- Desarrolla acción orientada a resultados
- Permite la especialización
- Facilita la transmisión de conocimiento y tecnología

Fuente: Material de la Empresa

Anexos 15 Impresiones



Fuente: Material de la Empresa