

GRUPO  
LOS GR<sup>©</sup>BO

**1984 - 2009**



El domingo, temprano me fui al campo en foto

me hablé (los 2 vol) a todos una cosa que me gusta en el bosque

no hablan juntos

ellos tienen una grandulencia al ser como nosotros pero

17 de mayo 200

no cambia y fue a orochacha

había baile en el bosque

apenas es que hasta poco oscuras y me dije me iba a dormir temprano

le parecía que todo lo que estaba pasando

Le importaba dos veces

Hay son más las cosas que se pasan que se olvidan en pocos días más de tiempo hasta

como había son así de los momentos

pero mal y a un tiempo de forma que se olvidan en un momento

Los colores por

Regresar a las 21 h

La atención que está ahí que no le da

el cual elige en la vida que

ellos tienen una gran dulzura al ser como

ellos son de una gran dulzura al ser como nosotros

de la vida que se vive

que hasta poco oscuras

El domingo

de la vida que se vive





# PARTIDO DE CARLOS CASARES

Ley de creacion de 1907

PEHUAYO

BOLIVAR

MESE DE JULIO

FORTIN COMISARIO

FORTIN ALGARROBOS

FORTI SETIMO

FORTIN BARRERA

FORTIN LUNA

FORTIN ALIADOS

FUERTE PAZ

FORTIN RIELES

1957







# Los Grobo

25 años imaginando  
y construyendo el futuro

## **Agradecimientos**

El equipo de producción de este libro agradece a quienes contribuyeron a hacer de él una construcción colectiva, llena de voces y puntos de vista enriquecedores. Hemos tenido la intención de identificar los aportes individuales en el texto a fin de reconocer a sus autores. Pedimos disculpas por cualquier omisión involuntaria. Somos responsables por los errores que aparecerán, a pesar de nuestro esmero en evitarlos.

El agradecimiento se hace extensivo a los accionistas y directores por la confianza depositada para llevar adelante este proyecto y por su activa contribución en ideas, sugerencias y puntos de vista.

# Los Grobo

Juntos Agregamos Valor





# Índice

Los Grobo: 25 años imaginando y construyendo el futuro	9
<b>Capítulo 1. Los Grobo hoy</b>	
<b>“No somos grandes, somos muchos”</b>	15
La acción	18
El compartir	20
La inteligencia	22
La excelencia tras un sueño	28
Los Grobo como caso de estudio	34
La organización	36
Estructura de gobernanza	48
<b>Capítulo 2. La historia</b>	
<b>El momento cero</b>	55
La gestación del cambio	62
La refundación de la empresa	64
Padre, hijos, yernos y nuera	68
Creciendo a pulmón	76
Efervescencia en los 90	80
Se arma la red	84
Con el foco en los procesos	92
Manejando la crisis de 2001	98
Cambio de imagen y de casa	104
Hacia la empresa multilocal	112
Reconfiguración como grupo y llegada al mercado de capitales	124
Redefiniendo la gobernanza	130
Veinticinco años después	143
Los cambios se aceleran. Cronograma	146
<b>Capítulo 3. Visiones</b>	
<b>Los Grobo y la construcción de una visión</b>	153
El poder de la Visión. Casares en 2020	154
Una visión compartida y una agenda del bien común	158
<b>Capítulo 4. Los pilares del negocio</b>	
<b>Agricultura</b>	165
Dónde, qué, cómo y con quiénes	167
El ingeniero pyme en red	172
Consultoría o “enseñando a pescar”	178

<b>Acopios</b>	187
La oportunidad de acopiar	190
Comprar, alquilar o nada	194
Expansión geográfica	200
<b>Insumos</b>	205
El valor del servicio	208
<b>Molinos</b>	213
El proceso	214
La estrategia	220
El plan	222
<b>SGR y servicios financieros</b>	227
Compartiendo oportunidades: la SGR	227
Ventajas	230
<b>Chain Services</b>	235

## Capítulo 5. La responsabilidad social empresaria

<b>La responsabilidad social empresaria en Los Grobo</b>	245
La Fundación Emprendimientos rurales	247
Área de Responsabilidad Social Empresaria	252
Compromiso de Los Grobo con el medioambiente	254
Marcos de referencia y reportes de desempeño	260
Premios y distinciones	261

## Anexos

<b>La exposición mediática</b>	266
Humor	290
<b>Visitas, viajes y personalidades</b>	296
<b>Galería de personajes que no podían estar ausentes</b>	302
<b>Conceptos, la mirada de los referentes</b>	308
Redes agrícolas: responsabilidad social y transparencia. <i>Decio Zylbersztajn</i>	309
El ambiente y la nueva agricultura argentina. <i>Ernesto F. Viglizzo</i>	312
Empresas, capacidades competitivas y desarrollo sustentable. <i>Bernardo Kosacoff</i>	315
La nueva vida. <i>Juan Enriquez</i>	318
Del productor individual a las redes de producción agrícolas. <i>Roberto Bisang</i>	320
Oportunidades para el Mercosur. <i>Roberto Rodrigues</i>	323
El agro y la sociedad del conocimiento, inspirado en Francesco, pensando en Los Grobo. <i>Víctor Trucco</i>	326
Ejemplo de alta tecnología y elevada productividad. <i>Jorge Castro</i>	329
<b>En verdad, una empresa constructora (de capital social)</b>	332





# Los Grobo:

## 25 años imaginando y construyendo el futuro

**H**ace un siglo que mi familia vino a la Argentina y se sumergió en los negocios agropecuarios en el oeste de la provincia de Buenos Aires.

Hace 25 años, mi padre comenzó a construir el proyecto de trabajar con sus hijos, una nueva vida, la idea de que lo que viene puede ser distinto e incluso mejor de lo que nos legaron.

Durante estos 25 años miramos siempre el futuro y cuando reviso imágenes y textos de esta publicación, redescubro experiencias, compañeros de camino; lo que fue bueno y lo que fracasó.

Y tengo ganas de agradecer a los que hicieron posible transitar este camino; muchos, muchísimos siguen arriba del barco; otros, lamentablemente, por voluntad propia o ajena, se bajaron. Todos reconocemos que haber estado, haber participado, haber puesto nuestro grano de arena no fue en vano. Nos fuimos mejores de lo que llegamos y si nos quedamos sentimos un orgullo particular de pertenecer, de ser parte de una historia.

Dicen que hablar de lo que pasó significa que ya estás viejo, pero revisando esta corta e intensa experiencia de Los Grobo, siento que el pasado está atado al presente y al futuro. ¿Será casualidad que mi abuelo Bernardo y bisabuelo Abraham eran "Sin Tierra" y contratistas, es decir, proveedores de servicios? ¿Cuánto de lo que corre por nuestras venas y alma es predestinamiento y cuánto construcción nueva y genuina?

Estamos en los 25 años de edad frente a desafíos únicos, estimulantes. Los Grobo es una empresa regional, multilocal, es una empresa de acá, no importa dónde, de dónde son los clientes o los proveedores, de dónde somos los que trabajamos en Los Grobo. Sus ideas, su cultura, su modelo de negocios están siendo adoptados por muchas otras empresas y se debate sobre Los Grobo en las universidades y en el campos, entre los trabajadores y los políticos.

No queremos pasar desapercibidos, queremos impulsar transformaciones o revoluciones, queremos el progreso y la mejor calidad de vida, queremos a las personas libres, autónomas, empoderadas pero que no piensen solo en sí mismas. Creemos en los procesos colectivos, no por fe sino por experiencia. Los Grobo es el fruto de un gran proceso colectivo.

No puedo dar nombres, son muchos, se me vienen mil a la cabeza pero debería solo decir que nada hubiera sido posible sin Adolfo, nuestro fundador.

Él abrió las puertas donde y cuando nadie las abría, con generosidad para compartir. Él impulsó con pasión a los que estaban cansados, molestó a los que no sabían o no se daban cuenta y se mostró abiertamente humano, perfectible y falible para que aprendiéramos de sus errores.

Soñé que corría el año 2020 y nos encontrábamos sentados con Paula tomando un café en un bar de no sé qué pueblo de campo. Podría ser algún lugar de África o de Europa del Este. O una aldea de la India, de la altillanura colombiana o de Brasil.

Escuchábamos hablar a dos campesinos del lugar sobre el desarrollo de la agricultura y su industrialización, sobre nuevas tecnologías y nuevas formas de organizarse, de cómo el progreso había venido a su pueblo y de cómo los jóvenes ya no se querían marchar. Los escuchamos hablar de muchas cosas con felicidad y esperanza, hasta que uno de ellos preguntó: ¿Por qué se llamará Los Grobo esta empresa de acá?



**Gustavo Grobocopatel**  
*Presidente Grupo Los Grobo*









# Capítulo 1

## LOS GROBO HOY



## LOS GROBO HOY

# “No somos grandes, somos muchos”

**E**ste leitmotiv se tejió en 2008, cuando la compañía se aprestaba a cumplir sus primeros 25 años de vida y sintetiza de una manera clara y muy sencilla qué son Los Grobo.

Nació como una empresa más para ocuparse de los negocios agropecuarios, pero tomó un camino diferente que la convirtió en caso de estudio por las más prestigiosas universidades del mundo y en icono de la agricultura argentina del siglo XXI.

Su unicidad no se basa en haber alcanzado determinada escala de producción, de acopio o de facturación, sino en haber integrado de manera innovadora un universo de 10.000 pymes, entre proveedores y clientes, de los cuatro países del Mercosur, en torno a los agronegocios.

Esencialmente, Los Grobo es una empresa que gestiona relaciones entre los miembros de la red “buscando la creación de valor para los grupos de interés involucrados”.

Si bien la producción agropecuaria es naturalmente rica en formas de vinculación entre sus actores, la innovación consistió en basar la fortaleza en el gerenciamiento de esas relaciones.

Ya en los 90, la aceleración del crecimiento estuvo dada por la asociación con productores agrícolas que tenían un fuerte conocimiento del territorio, los recursos naturales y las tecnologías.

Esa articulación horizontal entre empresas que se dedicaban a la producción de granos fue extendiéndose hacia los prestadores de servicios de maquinaria agrícola, proveedores de insumos, procesadores de cereal, hasta formar la empresa red que es hoy.

**// La red no se hace poniendo un aviso en el diario y juntando gente. Todos tenemos orgullo por esto, que es un desafío muy grande.”**

*Víctor Trucco, 2009,  
Reunión de Bioceres*



*El personal de la compañía el 11 de noviembre de 2007, en Carlos Casares, cuando se celebra el Día Grobo. En esa oportunidad se presentó el plan estratégico.*



En 2006, Los Grobo conformaron Frontec SA para el desarrollo y divulgación de paquetes tecnológicos adaptados al oeste bonaerense. En la foto, una exhibición dinámica de intersembra de soja en trigo, en el campo Kolker.



Diego Fattore, Gerardo Burriel y Magdalena Eceizabarrena en una reunión de gerentes de Los Grobo Agropecuaria, en 2007, "construyendo bienestar" en términos de Amartya Sen.

**// Uno de nuestros supuestos básicos es que cuando ocupamos la mayor parte del tiempo haciendo lo que nos gusta, las cosas tienden a salir mejor."**

*Magdalena Eceizabarrena*



Vista de las oficinas de Casares, construidas en 2004, con un lote de girasol al frente. La ciudad es la cuna de la oleaginosa en la Argentina, traída por los inmigrantes judíos a fines del siglo XIX.

"Somos coordinadores de una red de proveedores competitivos, de altos estándares de calidad detrás de una visión compartida: Ser líderes mundiales de la red agroalimentaria por nuestra capacidad de entender el nuevo paradigma y proveer servicios innovadores".

Este paradigma se vincula con la aplicación de los postulados de la Economía del Conocimiento a los agronegocios.

La idea de que "en la puja entre el capital y el trabajo, lleva las de ganar quien maneja el conocimiento" fue uno de los pilares de la construcción de la empresa.

Esta visión demolió las concepciones más arraigadas en la cultura empresaria rural. La idea de que si uno gana el otro pierde, que exponer información beneficia a la competencia, que compartir oportunidades va en desmedro del interés propio o que la relación se establece en términos de empleador y empleado, fue superada por Los Grobo.

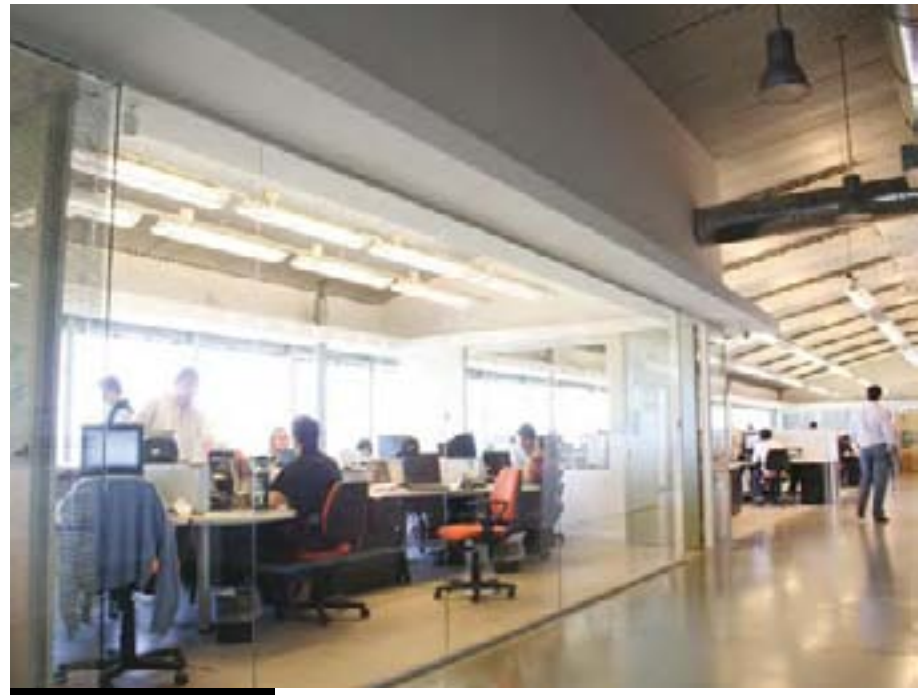
"El empleo aumenta pero a partir de trabajadores por cuenta propia, en pymes especialistas, con trabajo a tiempo flexible, deslocalizado; son los trabajadores del conocimiento de Peter Drucker", explicaron en más de una ocasión.



*La construcción mediática del agro y la compañía importan. En la foto, uno de los talleres “Pasando Revista” donde el grupo analiza y discute lo que los medios reflejan en sus notas. La participación es abierta para los miembros de la red.*



*Enero 2009, reunión constitutiva de Los Grobo Brasil Central en Goiania. De izq. a der. Carlos Martins (Cadú), Antonio Neto, Pedro Cervi, Bruno Medeiros, Gustavo Barbeito, Flavio Inoue, Fabio Miquilino, Rafael Abreu, André de Moraes Sa y Gabriel Beretti.*



*“La Pecera”, mote del sector que ocupa la mesa de comercialización de granos. Es el único ámbito no abierto, concepto que domina la arquitectura de la oficina central.*



Bajo estos preceptos, la empresa red se extendió en dos dimensiones: horizontal y vertical.

En lo horizontal, abriendo a otros núcleos de Brasil, Uruguay y Paraguay la oportunidad de compartir una visión y una misión.

En lo vertical, expandiéndose en la cadena de valor hacia la industrialización de las materias primas agrícolas, la logística, los servicios y los insumos necesarios para la producción.

“Nuestra misión es conformar el mejor ambiente para el desarrollo de las personas y su entorno, proveyendo materias primas, servicios e información a la red agroalimentaria”.

Integración vertical, diversificación geográfica, calidad de gestión e innovación son las cuatro competencias organizacionales en las cuales Los Grobo basan su fortaleza.

Con el correr de los años, se fueron acuñando algunos valores que forman parte de la cultura de la compañía:

- **Pasión por hacer.**
- **Generosidad para compartir.**
- **Inteligencia para darnos cuenta.**



*El sector administrativo contable también es responsable de preparar los reportes de sostenibilidad ambiental, social y económica, iniciativa donde Los Grobo son pioneros.*





*La red se basa en articular servicios y los contratistas son una pieza clave: aportan la productividad y reciben los beneficios de ser parte. Desch pulverizando campos de trigo en Pringles.*

**// Acción.** Tal vez la clave de la competitividad de Los Grobo es que salen del discurso para pasar a la acción."

*Enrique Di Lucca, consultor*



*La tolva descarga su grano en el camión, bajo la atenta mirada de un operador de la compañía.*

### La acción

En el término de un cuarto de siglo, una empresa que nació "en un garage/oficina con cuatro empleados, un camión y 3.500 hectáreas en el oeste de la provincia de Buenos Aires" se transformó en un holding de empresas de los cuatro países del Mercosur, que en el ejercicio 2008 obtuvo ingresos por 534 millones de dólares, acopió 2,3 millones de toneladas, procesó 900 toneladas diarias de trigo y se relacionó con 4.100 proveedores de bienes y servicios y con 5.500 clientes.

La "pasión por hacer" significó un compromiso con el trabajo y la dedicación para atender los grupos de interés, fundamentalmente los clientes y proveedores. Muchos de ellos recuerdan hoy los primeros tiempos donde Adolfo personalmente atendía los pedidos de camiones los domingos desde su casa particular. También significó in-





*Paula Marra en una reunión a campo de Bioceres, empresa de investigación y desarrollo en genética y biotecnología donde Los Grobo son socios junto a casi 200 productores más.*



*Stand en la Rural de Pehuajó.*



*Cosecha de trigo en Uruguay.*



*La capacitación se hace en el lugar de trabajo.*

tegrar sucesivamente a la producción agrícola, la comercialización de granos, la provisión de insumos y la industrialización del trigo, replicando el modelo en los países de la región.

Transformaron la empresa comercial en social, involucrándose con la comunidad en lo que se desarrolla. "La sociedad se fusiona con la empresa y la empresa con la sociedad. Se borra el límite entre trabajador y ciudadano".

El proyecto "Escuelas del Bicentenario", cuya meta es acortar la brecha de los niños respecto del acceso al conocimiento, es el último de los grandes proyectos no comerciales que impulsa Los Grobo junto a otras empresas, el Estado y organizaciones públicas y privadas.





*San Ignacio, Pehuajó. Mientras lubrican el chimango de la extractora de granos, Esteban López comparte el mate con Armando Cabezas, el transportista.*

**“ Compartir.** Transitamos un camino común. Trabajamos para coordinar una red de desarrollo de Capital Social en beneficio de las comunidades locales, su cultura y su gente.”

*Código de Ética y Conducta Empresarial*



*Eduardo Feller realizando el video sobre seguridad en plantas de acopio. La anécdota es que entre los operarios hicieron el casting de los “actores” y el guión.*



*Empresa del conocimiento. Calculadora, mapa de suelos, proyector de notebook y el mate.*

## El compartir

“La organización sostiene que cuando el entorno es propicio, las personas tienden a expresar lo mejor de sí mismas para beneficio propio y de los demás”.

El axioma plantea una relación en la cual es posible que todos ganen y donde las capacidades individuales expresadas contagian positivamente al conjunto de los miembros.

Una forma de este compartir fue la constitución de Canquega, una suerte de fondo de inversión de los mismos miembros de la organización, para participar del negocio agrícola.





*Los talleres de integración buscan que todos compartan las novedades que se producen en las distintas áreas de la organización. Aquel día de invierno de 2004, Adolfo (centro) contaba su experiencia a los recién incorporados.*



*Los Responsables Técnicos analizando risk, modelo de análisis de riesgo en producción que Los Grobo colaboró en desarrollar.*



*Representantes Comerciales en la Fiesta del Girasol, que se celebra en Carlos Casares desde 1960.*



*El fin de año se despide bailando.*

Acrónimo de la frase "Capaz Nomás Que Ganemos", la idea del fondo no era únicamente que los colaboradores en relación de dependencia tuvieran la oportunidad de invertir sus ahorros en la red, sino también de vivenciar como accionistas los avatares del negocio.

En tanto, las historias de los miembros de la red están llenas de las oportunidades generadas cuando se comparte. Ingresar el campo a la producción, con los ingresos adquirir maquinaria, prestar servicios a la red y por medio de la sociedad de garantías recíprocas acceder a crédito para renovar los equipos.







*El fitopatólogo Marcelo Carmona en una jornada sobre enfermedades de fin de ciclo en soja, con los ingenieros de la red.*

**“ Inteligencia** para darse cuenta. Estar atentos y hacerse cargo de lo que se ve, actuar en consecuencia. Ofrecer mejores negocios y servicios, en función de lo que hace falta. Inteligencia como capacidad de proponer soluciones.”



*Jornada Frontec en el auditorio H. Ordóñez.*

## La inteligencia

“La organización cree en los procesos colectivos, en el aprendizaje en equipo y en el desarrollo de las fortalezas de cada miembro de la red”.

La capacitación permanente, el desarrollo de las habilidades, el conocimiento para entender y aprovechar el entorno donde se desarrolla la actividad ha sido un norte desde el inicio de la empresa.

Cuando en 2003 se construyeron las nuevas oficinas, a la vera de la Ruta Nacional 5, se reservó un espacio para que funcionara un auditorio, un ágora para intercambiar conocimiento.

Allí, no solo la gente de Los Grobo, sino la comunidad de Carlos Casares y su área de influencia, pudieron acceder al pensamiento de personalidades del mundo académico gracias al sistema de videoconferencia.





*Primera camada de egresados del Posgrado de Alta Dirección en Agronegocios, fruto del convenio PAA-UBA y Los Grobo. Fernando Vilella, segundo a la izquierda.*



*Técnicos usando Smart Field que permite controlar la calidad de los proveedores de servicios.*



*Debatiendo el Plan Estratégico.*



*Calicata en una jornada de Biointa.*

En el 2006 el auditorio fue el centro de un ciclo de videoconferencias con la Universidad de Harvard, llamado provocadoramente "Harvard en el Campo". Es la idea del conocimiento fluyendo sin distancias ni tiempos, jerarquizando el espacio rural como lugar para vivir y desarrollarse.

En 2008 se organizó la cuarta edición del posgrado de Agronegocios de la Facultad de Agronomía de la UBA. Otro igual se replicó en Tandil, en la sede de UPJ y para 2009 se proyectaba llevarlo a Paraguay, para la red de ese país. En Uruguay, en tanto, ya iban por el tercer dictado del programa.

Varias empresas en la Argentina replicaron con éxito esta experiencia y tomaron a Los Grobo como inspiración. El sueño fue y es formar una red de aulas virtuales en el campo, que permitan a diversos actores de la sociedad acceder al conocimiento.



*El diseño de plano abierto de las oficinas facilita el intercambio y la integración de los miembros.*

Una revolución que tendrá como centro al hombre articulado en distintas organizaciones.

“En Los Grobo producimos optimizando la utilización de los factores de la producción –tierra, capital y trabajo– a través del conocimiento y gracias a nuestro diseño organizacional en red, descentralizado y fuertemente articulado en la inversión en Tecnologías de la Información y la Comunicación. El foco de la organización es el desarrollo de competencias en los talentos y en los procesos, con fuerte integración a las culturas locales”.



## Un ejemplo para que otras empresas crezcan

*Por Luis Pagani. Presidente del Grupo Arcor*

Es una excelente noticia para nuestro país que emprendimientos familiares construyan un proyecto exitoso de negocios que perdure y sea ejemplo del camino a seguir en la construcción de nuevas empresas.

Desde sus inicios en el Interior, en Carlos Casares, Los Grobo han sido pioneros en la innovación productiva del sector de los agronegocios, desarrollando un modelo de gestión que con el correr de los años se transformó en caso de estu-







*No solo la urbe convoca. Megaevento “La Red en el Campo” organizado junto a Intel, Ertach, BGH y el municipio de Casares a la vera de la Ruta 5.*

Desde la formación de grupos de clientes con especialistas para el análisis de los mercados granarios, hasta la creación de Frontec, para mostrar la frontera del conocimiento tecnológico agrícola, la empresa ha privilegiado la incorporación del mismo como un activo de los miembros de la red.

Construyó, además, un discurso que interpretó el momento y el contexto del agro en la Argentina y en el mundo; el escenario y los actores. Inteligencia para darse cuenta.

dio en otros países. Su innovación es reconocida en el mercado internacional.

En Los Grobo se destacan principalmente su historia y la familia vinculada con la empresa. Con el liderazgo de Gustavo Grobocopatel, quien supo guiar con fuerza a la compañía, afrontaron de manera exitosa los nuevos desafíos que se presentaron. La innovación y el desarrollo tuvieron un papel importante; junto con la energía y el trabajo de la familia hicieron surgir los frutos del presente.

Las personas son su activo más visible y destacable. Ese reconocimiento no es solo por la gestión del negocio sino también por la trayectoria de Los Grobo en la responsabilidad social empresarial, vinculados con programas de desarrollo para las comunidades.

Desde el Grupo Arcor tenemos una relación fructífera de negocios hace ya muchos años en la provisión de algunas de las materias primas necesarias para nuestra operación.

Es importante remarcar que el sector agroalimentario y el agroindustrial están profundamente ligados y son socios naturales para el desarrollo de productos con valor agregado nacional.

Por ello, empresas como Los Grobo son la plataforma y un ejemplo para que otras empresas crezcan, compitan en la aldea global y mejoren las condiciones de competitividad de nuestro país, involucrando la gran capacidad de nuestra gente para la producción.



# LOS GRUPOS

- 1. Definición
- 2. Características
- 3. Tipos de grupos
- 4. Estructura
- 5. Normas



---

*Construyendo una visión compartida.*







*Fernando Solari (segundo a la izq.) y Ernesto Viglizzo (a la der.) en la primera reunión por el Agro Eco Index.*

## La excelencia tras un sueño

Forjar y ser parte de la Argentina Verde y Competitiva, la que imaginó el profesor Héctor Ordóñez, es el sueño de Los Grobo.

“Vemos la soja y el maíz transformados en proteínas animales. La Argentina será entre otras cosas pollos, cerdos y bovinos. Vemos a los bioplásticos y que los residuos de las ciudades dejarán de ser un problema. Vemos buena calidad de vida en los pueblos rurales, con buena educación, vivienda y servicios.

“Vemos al Mercosur proveyendo alimentos al mundo. Nos vemos integrados como región: la Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, probablemente otros países más de Latinoamérica. Nos vemos proyectados al Nafta, la UE, el Asia Pacífico y todo lugar o región donde haya intereses o espacios para los intercambios y el comercio.

“Vemos a Los Grobo transfiriendo conocimiento al resto del mundo, liderando la innovación tecnológica y organizacional en los agronegocios. Vemos a nuestra Región ponerse en marcha, hacia adelante, sin mirar atrás, con esperanza, equidad, respeto, integración y solidaridad”.

En sus acciones, la empresa transita ese camino. En 2000, se convirtió en el primer productor agrícola del mundo en certificar sus procesos bajo normas de calidad ISO 9001.

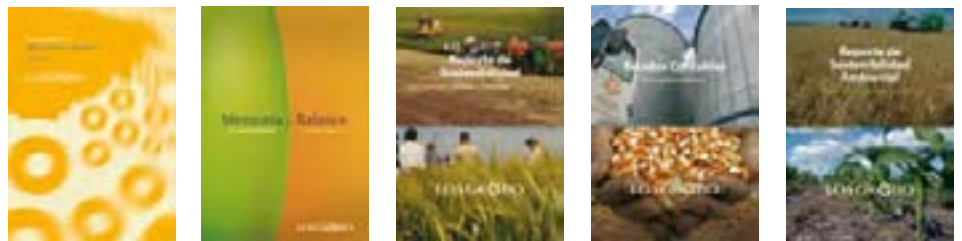
También ha convertido a la transparencia como pilar de su cultura. Es la primera empresa argentina del sector alimentario en publicar sus balances según las guías de Global Reporting Initiative, una red mundial para el desarrollo sustentable y donde la rendición de cuentas (*accountability*) es un eje clave para los miembros.

**“ Así, los programas de RSE de Grupo Los Grobo sensibilizan y motivan a los empleados y stakeholders a hacer actuaciones solidarias y ecológicas en sus casas y en sus actividades comerciales.”**

*Elisabet Garriga*



*Presentación de la Memoria y Balance del grupo, contenidos en el Reporte de Sostenibilidad.*



DISTINCIÓN	AÑO	GALARDONADO	INSTITUCIÓN
Premio Konex - Diploma al mérito Empresarios Rurales	1998	Adolfo Grobocopatel	Fundación Konex
Premio Security 2000 Empresario del Año	2000	Adolfo Grobocopatel	Security Defensa Jurídica S.A
Mención de honor Senador Domingo Faustino Sarmiento al emprendedor.	2004	Gustavo Grobocopatel	Cámara de Senadores
Premio ADE 2004 - Dirigente de Empresa del año	2004	Gustavo Grobocopatel	Asociación Dirigentes de Empresas
Premio Granos SAC 2004 Empresario del Acopio del año	2004	Adolfo Grobocopatel	Granos SAC
2º Premio al desarrollo de los Recursos Humanos en el sector agropecuario.	2004	Área Gestión de Talentos	Dow Agro Sciences
Premio Fortuna 2004 Empresario Agropecuario del Año	2004	Gustavo Grobocopatel	Revista Fortuna
Distinción al mérito 2005	2005	Adolfo Grobocopatel	AMIA
Sello Baires a la Calidad	2005	Los Grobo Agropecuaria	Gob. de la Ciudad de Bs. As.
Premio Mate.ar 2005 a los mejores sitios web de la Argentina	2005	Sitio www.losgrobo.com	Mate.ar
Reconocimiento de ASAGIR	2005	Gustavo Grobocopatel	Asociación Argentina de Girasol
1º lugar en encuesta de RSE realizada por la revista Valor Sostenible - (95/100)	2006	Grupo Los Grobo	Revista Valor Sostenible
Mención Especial al "Liderazgo en la Innovación del Modelo de Organización Aplicado al Sector Agropecuario".	2006	Grupo Los Grobo	Fundación Premio Nacional a la Calidad
Premio al Emprendedor Solidario	2006	Grupo Los Grobo	Foro Ecuménico Social
Sello Baires a la Calidad	2006	Los Grobo Inversora	Gob. de la Ciudad de Bs. As.
1º lugar en encuesta de RSE realizada por la revista Valor Sostenible - (100/100)	2007	Grupo Los Grobo	Revista Valor Sostenible
Premio Creativo Argentino "Diente 2007"	2007	Gustavo Grobocopatel	Círculo de Creativos Argentinos
Premio "Readers Choice" al mejor reporte de sostenibilidad en la categoría organización sin fines de lucro.	2008	Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo	GRI (Global Reporting Initiative)
Premio Konex de Platino en la categoría Empresarios Rurales	2008	Gustavo Grobocopatel	Fundación Konex
Premio a la "Excelencia Ambiental Empresaria" en la categoría Grandes Empresas	2008	Grupo Los Grobo	Instituto de Estudios e Investigaciones Ambientales de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
Premio "Excelencia 2008"	2008	Gustavo Grobocopatel	Revista América Economía
1º Lugar Stand Comercial Exposición Rural Carlos Casares	2008	Grupo Los Grobo	Sociedad Rural de Carlos Casares



Antonio Cafiero y Daniel Scioli entregan el Premio Sarmiento, otorgado por el Honorable Senado de la Nación.



En 2004, Gustavo recibe el premio de la Asociación de Dirigentes de Empresas.



Gustavo Grobo, Gustavo Santaolalla, Gastón Libedinsky y Juan Carr galardonados con el premio Diente al creativo del año.



La distinción de Dow en la Bolsa de Cereales de Buenos Aires.



El Konex de Platino al mejor empresario agropecuario de la década.



*Reporte y premio del Global Reporting Initiative (GRI).*

En 2008, el reporte de sostenibilidad de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo recibió el premio Readers Choice del GRI en la categoría Organización sin Fines de Lucro. En tanto, el de la compañía obtuvo la calificación de "Notable".

En temas ambientales, la compañía suscribió en 2004 al programa Agrolimpio, organizado por la Cámara Argentina de Sanidad y Fertilizantes, para el reciclaje de los envases de agroquímicos.

En tanto, desde la campaña 2004/05 aplica los indicadores Agro Eco Index, desarrollados por el ingeniero agrónomo Ernesto Viglizzo del Programa de Gestión Ambiental Agropecuaria del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, que mide el impacto ambiental de las prácticas agrícolas.

A partir de 2006, comenzó a participar en el Premio Nacional a la Calidad, donde obtuvo la Mención Especial al Liderazgo en la Innovación, por su sistema de gestión en la categoría Gran Empresa. Fue la primera empresa argentina de alimentos en lograrlo.

En ese año también adhirió a los principios del Pacto Global de Naciones Unidas, relativos a derechos humanos, derechos laborales, protección del ambiente y lucha contra la corrupción.

La empresa lleva adelante una encuesta de clima laboral realizada por el Great Place to Work Institute para monitorear la satisfacción y motivación de las personas de la organización.

También suscribió al Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina, preparado por el Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones.

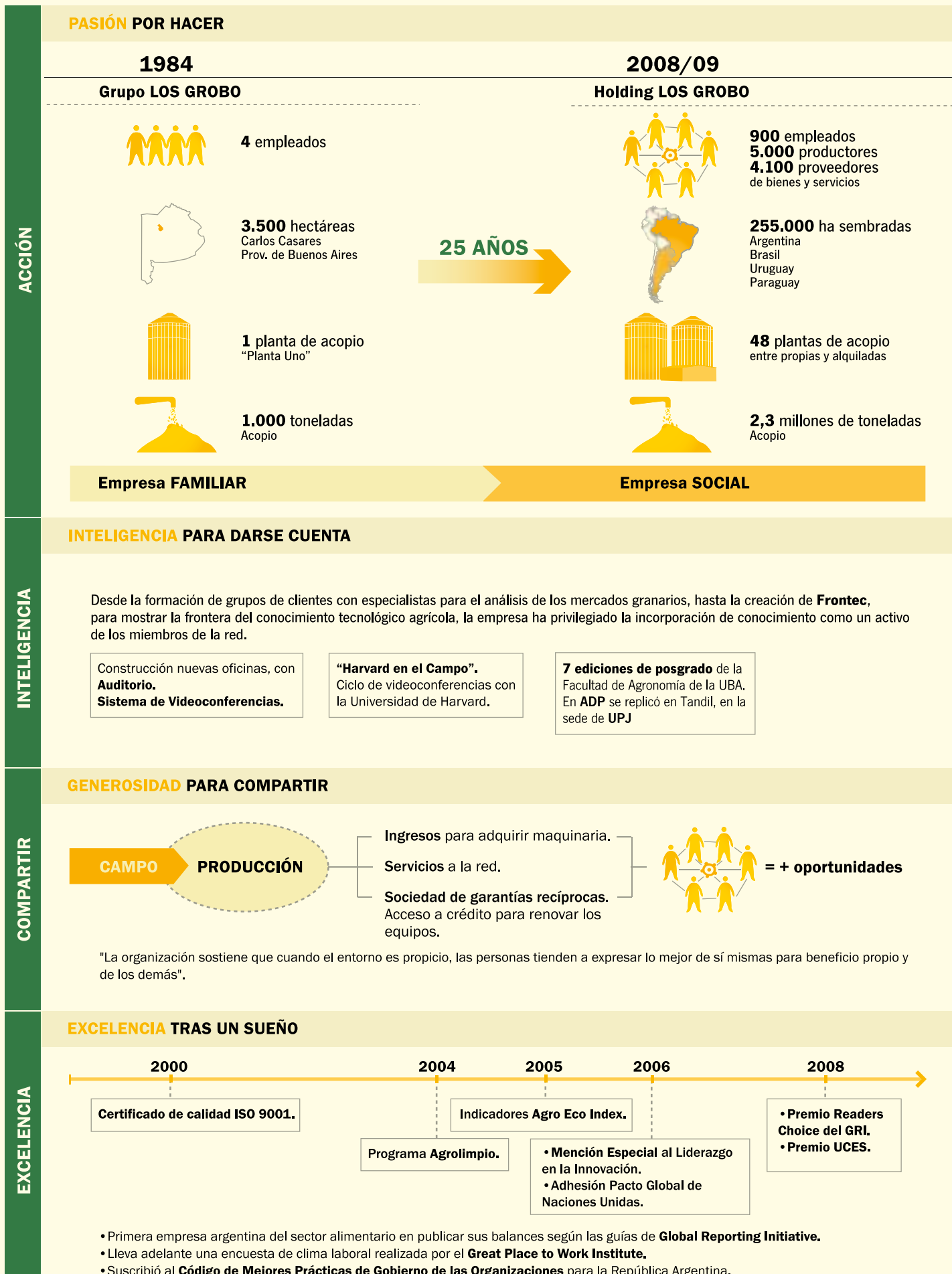
En 2008 recibe el premio UCES a la excelencia medioambiental.



*Gustavo y Andrea reciben la mención del Premio Nacional a la Calidad del año 2006.*



*Todo el equipo de Los Grobo recibe el premio que es entregado habitualmente por el presidente en la Casa Rosada.*















*John Nichols, Gustavo y el Negro Ordóñez cuando escribían el caso Los Grobo para la Texas A&M.*

## Los Grobo como caso de estudio

Su innovador modelo organizacional convirtió a la compañía en caso de estudio para distintas instituciones académicas.

El primero fue realizado en 2003 por los profesores Héctor Ordóñez y John Nichols desde la Universidad de Buenos Aires y la Texas A&M University.

Lo siguieron en 2007, Andrew McAfee y Alexandra De Royere, desde la Harvard Business School, y Jorge Forteza, Francisco Diaz Hermelo, Silvina Cabrini y Bernardo Kosacoff, desde la Universidad de San Andrés.

Paralelamente, estudiantes de posgrado de distintas universidades se han inmerso en el conocimiento de la red para realizar sus trabajos finales. Uno de ellos es Laure Clasadonte, para la Universidad de Wageningen (Holanda), vinculando la nueva agricultura con el formato de empresa red.

También alumnos de la IAE Business School de la Universidad Austral (Argentina), en 2008, estudiaron las estrategias de negocios del grupo. Otro ejemplo es el de Raquel Sastre, cuya tesis de Master Business Administration en la UBA, dirigida por Roberto Bisang, abordó el modelo de organización de Los Grobo, en el marco de las nuevas formas empresarias de la agricultura argentina de fin del siglo XX.

Todos estos trabajos contribuyeron a dar exposición a la compañía y a crear una imagen de la agricultura argentina competitiva de fines del siglo XX y principios del XXI. Convertida en icono, Los Grobo fue objeto de debate fronteras afuera de su país, pero también puertas adentro.

Por primera vez se estaba mostrando el caso de una compañía agropecuaria no solo con sus números –facturación, ganancia, deuda, producción, acopio– sino que también quedaba expuesta la estrategia de negocios y se planteaba abiertamente los posibles caminos futuros.

## Di Castri: Rompiendo el ciclo del hambre

Francesco di Castri fue una prominente figura en el mundo del pensamiento científico. Director de Investigaciones Científicas de Francia (CNRS) y Director del programa internacional sobre Desarrollo y Medio Ambiente en la Sociedad Global de la Información y del Conocimiento de la Unesco, Francesco llegó a Los Grobo por medio de Víctor Trucco, presidente de Aapresid.

La relación con la asociación se había establecido en 2000 y este italiano de nacimiento y ciudadano del mundo por adopción resultó el *carrier* para que conceptos como Sociedad del

Conocimiento, *empowerment*, “tentación del bien” o empresas redes fluyeran hacia el ámbito de los innovadores productores rurales argentinos y se instalaran como nuevo paradigma.

Rápidamente se estableció una gran afinidad entre el académico y Los Grobo, empresa que expresaba en la práctica mucho de su pensamiento. De manera que no sorprendió que en ocasión del Congreso Anual de Aapresid de 2004, Francesco aludiera directamente a la compañía de Casares. “Realmente para mí es la empresa líder del mundo conceptualmente. Los avances que Los Grobo han hecho desde el punto de vista de la innovación organizacional, de la forma-

ción de redes, de involucrar a la comunidad misma en el proceso –no solamente de Carlos Casares sino de otras partes– es realmente extraordinario”, dijo ante un auditorio de más de 2.000 personas.

“Desde un punto de vista mundial, si se llegara a poder patentar este tipo de innovaciones, las innovaciones de la organización, esto sería mucho más importante para erradicar el hambre del mundo que el mismo producto que Gustavo produce. Esto podría realmente romper el ciclo del hambre, esto podría ser el clásico proverbio chino: ‘No dar simplemente el pescado sino enseñar a pescar’. Esto inspiró la consul-

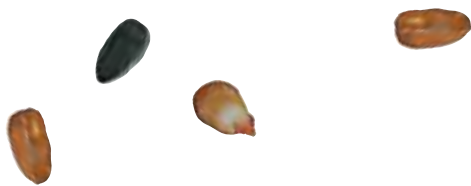
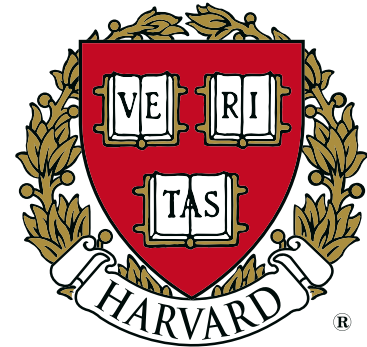
La futura integración como empresa regional, su enfoque hacia la empresa social, la configuración de una red, la gestión del conocimiento, la incorporación de tecnología como base de la competitividad, todo ello fue siendo anticipado por los sucesivos abordajes de los investigadores.

Los estudios abrieron una ventana pública al casi desconocido mundo interior de la producción agropecuaria y los agronegocios. Posiblemente por primera vez, los rendimientos de los cultivos, la logística, los volúmenes de comercialización adquirirían un nombre y apellido a partir de los casos Los Grobo.

De manera que el crecimiento de la compañía se realizaba anticipándole al sistema quiénes eran y cómo pensaban jugar. Solo una gran confianza en sí mismos y en el valor de compartir pudo resolver positivamente el aparente dilema.

“Al futuro no hay que predecirlo, hay que construirlo”. Esta frase repetida hasta el infinito por Gustavo Grobocopatel, sintetiza el convencimiento sobre la voluntad como fuerza de cambio. Por eso, abrir la compañía al exterior no representa una amenaza sino una oportunidad.

“La organización cree en los procesos colectivos, en el aprendizaje en equipo y en el desarrollo de las fortalezas de cada miembro de la red. ‘Juntos Agregamos Valor’ es en sí misma nuestra declaración de principios”.



toría hacia afuera como nueva área en la empresa. De la mano de Los Grobo, Francesco se presentó en el 40 Coloquio Anual del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (Idea), extendiendo su palabra al mundo más allá de los agronegocios. En 2005 y a los 74 años, la muerte sorprendió a este amigo de los productores argentinos. “Desde un primer momento Francesco nos impresionó por su lucidez, su visión del mundo, resultado de una mente brillante, de un trabajador incansable y un permanente viajero; de la Polinesia a Rusia; de las Islas de Pascua a Boston”, escribió Víctor, tras conocerse la noticia.

Para Los Grobo se trató de una pérdida importante, cuando la relación comenzaba a potenciarse, pero como legado quedó la incorporación de la prédica de Francesco a la acción cotidiana y positiva de la empresa en la comunidad.



Con Francesco di Castri en el Congreso de Aapresid de 2004.

## La organización

Los Grobo es una empresa red que produce granos, los acopia, los procesa y presta servicios para la producción y la industria alimentaria en el Mercosur.

En el plano geográfico opera en la Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

En la cadena de valor están vinculadas desde la investigación biotecnológica y la genética vegetal, hasta la comercialización de harinas y subproductos de la molienda.

Organizada bajo el formato de holding de empresas, la estructura se basa en dos divisiones:

- 1) **Materias Primas.** Incluye las actividades de producción agrícola, comercialización de granos, venta de insumos y servicios logísticos y financieros.
- 2) **Industrial.** Agrupa a la actividad de molienda de trigo, realizada por medio de Los Grobo Inversora SA, Molinos Cánepa Hnos. y Los Grobo Agroindustrial do Brasil.

En el conjunto de los cuatro países se sembraron 255.000 hectáreas y se comercializaron 2,3 millones de toneladas de granos, a partir de una capacidad de acopio estática de 950.000 toneladas, en el ejercicio 2007/08.

En ese ejercicio, el número de proveedores de bienes y servicios del holding ascendió a 4.136 y el de clientes a 5.552, mientras que el personal permanente fue de 954.

*En la cadena de valor están vinculadas desde la investigación biotecnológica y la genética vegetal, hasta la comercialización de harinas y subproductos de la molienda.*



PRODUCE GRANOS



DA SERVICIOS - RECIBE GRANOS



PROCESA GRANOS





*Mercosur. En el plano geográfico opera en la Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay*

**Principales indicadores del Grupo Los Grobo Holding**

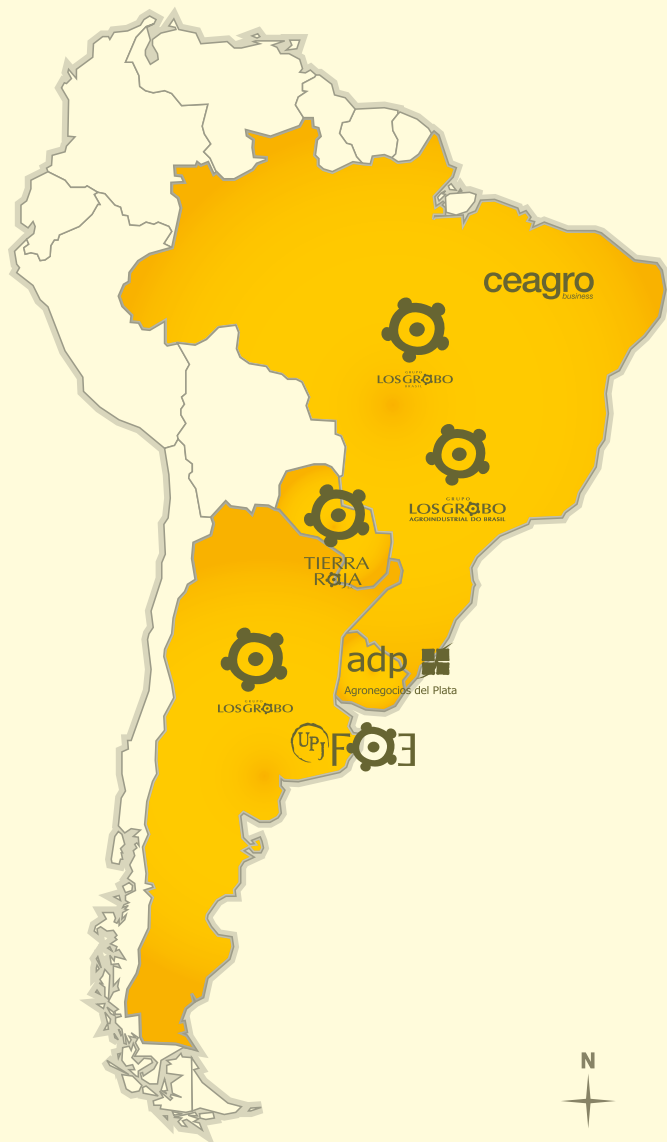
	Argentina	Uruguay	Paraguay	Brasil	Total
Empresas	LGA / LGI / Cánepa / UPJ	Agronegocios del Plata SA	Tierra Roja SA	LGAB / LGdB Ceagro	
Facturación (u\$s millones) *	371,8	81,3	9,1	32,5	<b>494,7</b>
Empleados directos	479	76	37	323	<b>915</b>
Hectáreas sembradas 08/09	125.400	76.300	22.200	30.000	<b>253.900</b>
Toneladas comercializadas (07/08)	1.500.000	300.000	30.000	520.000	<b>2.603.900</b>

**Referencias:**

- LGA:** Los Grobo Agropecuaria
- LGI:** Los Grobo Industrial
- LGAB:** Los Grobo Agroindustrial do Brasil
- LgdoB:** Los Grobo do Brasil

Datos de facturación sobre balances cerrados al 30 de abril de 2009 para la Argentina y Uruguay, y 31 de diciembre de 2008 para Brasil y Paraguay.

Nota: En el caso de Uruguay y Brasil se considera solo el proporcional a la participación accionaria del grupo.





*El sistema de producción más extendido en la Argentina es la siembra directa. Acá, controlando la profundidad de siembra de la soja de segunda.*

## En la Argentina

- **Los Grobo Agropecuaria SA.** Es el origen del grupo. Data de 1984, cuando comienza a operar bajo el management de Adolfo Grobocopatel y sus hijos Gustavo y Andrea. Su principal actividad es la producción agrícola, los servicios vinculados a la comercialización agropecuaria y la venta de insumos.
- **Los Grobo Inversora SA.** Se crea en 2001 tras la adquisición del molino de Bahía Blanca y representa el desembarco de la empresa en la industrialización de materias primas.
- **Chain Services SA.** Es la corredora de granos del grupo. Con oficinas en la ciudad de Buenos Aires, su misión es detectar oportunidades comerciales para agregar valor a los clientes del grupo y al grupo como cliente interno.
- **Los Grobo SGR.** Formada en 2004, es la sociedad de garantías recíprocas del grupo, creada con el objeto de facilitar el acceso al crédito a las pymes que conforman la red de prestadores de servicios de la empresa.
- **Molinos Cánepa Hnos.** En 2005, GLG SA ingresó al paquete accionario del tradicional molino de Chivilcoy, consolidando la División Industrial. En la actualidad Los Grobo constituyen el cuarto grupo de molienda de trigo de la Argentina.





- **UPJ SA.** En 2007 el grupo ingresó en el paquete accionario de UPJ, un reconocido acopio de Tandil (región Mar y Sierras), que origina unas 250.000 toneladas de grano al año y vende insumos por u\$s 7 millones.

En tanto, algunos de los accionistas de Los Grobo participan como socios de Bioceres SA, una compañía formada mayoritariamente por productores agropecuarios, focalizada en trabajos de Investigación y Desarrollo en biotecnología agrícola.

La participación en Bioceres SA permitió a Los Grobo acceder como semillero de trigo de Biointa, un acuerdo entre el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y Bioceres para la comercialización de genética de trigo.

Por otra parte, al crearse Bioceres Semillas SA para ampliar el espectro de negocios a otras especies vegetales, Los Grobo acceden de primera mano a la genética que luego utilizarán en sus campos y en el de sus clientes.

En la integración aguas abajo en la cadena de valor, algunos socios poseen participación accionaria en Avex, una compañía integrada de producción avícola, emplazada en Río IV (Córdoba), con una capacidad de faena de 120.000 pollos por día.



**// UPJ significó la primera experiencia de asociación de Los Grobo en la Argentina y un gran aprendizaje para lo que luego sería la llegada a Brasil."**

*Asamblea anual de Bioceres, la empresa de I+D biotecnológica, con la participación de Otto Solbrig, de la U. de Harvard.  
Los accionistas son productores, multiplicadores e investigadores.*













## En el Uruguay

En 2003, Agronegocios Del Plata se integró al grupo, convirtiéndose en la primera experiencia de expansión de la red fuera de la Argentina.

La empresa cuenta con tres plantas de 75.000 toneladas de capacidad total. Con una comercialización de 245.000 toneladas de granos en la campaña 2007/08, ADP se consolidó como el segundo exportador de granos del país. La facturación de la compañía trepa a 39 millones de dólares.



*Jornada de Trigo en Dolores.*



*Lider Guigou y su hijo Marcos.*



*El argentino González Montaner en tierras orientales.*

**// Integrarse a ADP es sentir que más conocimientos, más visión de futuro y más trabajo en equipo generan un círculo virtuoso que crece exponencialmente. Y crece más aún con cada nueva persona que se anima a actuar en el entorno de la empresa."**

*Marcos Guigou*

## En Paraguay

Tierra Roja continuó la expansión internacional de Los Grobo, al conformarse en 2005.

La compañía siembra 22.000 hectáreas y cuenta con una planta de acopio en la localidad de Minga Guazu con capacidad para 10.000 toneladas. En la campaña 2007/08, facturó 9 millones de dólares.

// **Trasladar nuestro modelo de negocios al Paraguay es todavía un gran desafío."**

*Andrea Grobocopatel*



*De izq. a der: Carlos Etcheverrigaray, Jorge Forteza y Victoriano Pavon frente a los silos de Minga Guazú, en Paraguay.*



*El equipo de Paraguay con Fernando Solari.*

*Como combustible para la secadora de granos suele utilizarse leña.*





## En Brasil

La llegada del grupo a la principal economía del Mercosur se produce en 2008, cuando se sella el acuerdo con Pactual Capital Partners. Se forma la compañía Grupo Los Grobo Brasil para la operación en ese país, la cual se realiza vía la compra del 38% del paquete accionario de Ceagro y la adquisición de los activos de Sementes Selecta.

Ceagro es una compañía dedicada a la producción y originación de granos, localizada en la región de Mapito, en el centro este brasileño, y considerada como la región de mayor expansión en materia agrícola.



*Firma del convenio con Ceagro.*



*Giselle Fachim (izq.), Víctor Trucco, Adolfo y Gabriela Grobo en el Rally da Safra.*

*Pedro Cervi, director de Producción de Brasil, y Adolfo Grobo, en el Rally da Safra en la región de Mapito. Son miles de kilómetros evaluando cultivos.*





Al momento de la asociación, Ceagro cuenta con una capacidad estática de almacenaje de 120.000 toneladas, con una comercialización de 220.000 toneladas en la campaña 2007/08. Es considerada la mayor compañía independiente (es decir, no filial de una multinacional) de la región.

En tanto, en julio de 2008 se definió la compra de los activos de Sementes Selecta, una compañía de agronegocios ubicada en la región de Goiás y Minas Gerais, que pasó a llamarse Los Grobo Brasil. La compañía cuenta con una capacidad de almacenaje estática de 300.000 toneladas y una originación de 800.000 toneladas

Paralelamente, Los Grobo tienen un acuerdo de gestión con Sollus Capital, un fondo de inversiones en tierra en ese país.



*En la filial de Los Grobo Brasil.*



*En el avión desde Brasil.*

*El equipo de Planeamiento Estratégico de LGBC (de izq. a der.): Fabio Miquilino, Gabriel Guericagoytia, Oneir Resende, Fernando Vaqué, André Sá, Gabriel Beretti, Antonio Neto (de pie), Gustavo, Wanderlei do Prado (sentado) y Adilson Silva.*



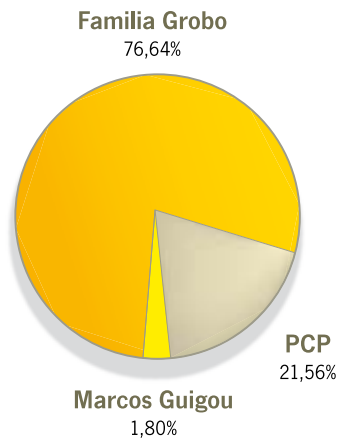












Participación accionaria.

## Estructura de gobernancia

Tras el ingreso de PCP a la compañía, los hermanos Gustavo, Andrea, Gabriela y Matilde Grobocopatel mantienen la mayoría del paquete accionario, en tanto que Pactual Capital Partners pasa a ser el principal accionista minoritario, junto con el empresario uruguayo Marcos Guigou, socio en ADP.

De esta forma, el directorio del holding se integra por doce miembros, seis de los cuales pertenecen a la familia Grobocopatel y tres a PCP, a los que se suman dos independientes y el socio uruguayo.

Se constituye así en una auténtica compañía Mercosur, al ser una de las pocas que poseen accionistas de tres de los cuatro países que componen este bloque.

La presidencia ejecutiva es ejercida por Gustavo Grobocopatel, de quien dependen los gerentes generales de las distintas empresas que conforman el holding.

Director	Origen
Adolfo Grobocopatel	Flia. Grobocopatel
Gustavo Grobocopatel	Flia. Grobocopatel
Andrea Grobocopatel	Flia. Grobocopatel
Paula Marra	Flia. Grobocopatel
Juan Goyeneche	Flia. Grobocopatel
Gabriela Grobocopatel	Flia. Grobocopatel
Bruno Medeiros	PCP
Gilberto Sayao	PCP
Andre Sa	PCP
Marcos Guigou	ADP
Carlos Etcheverrigaray	Independiente
Jorge Forteza	Independiente



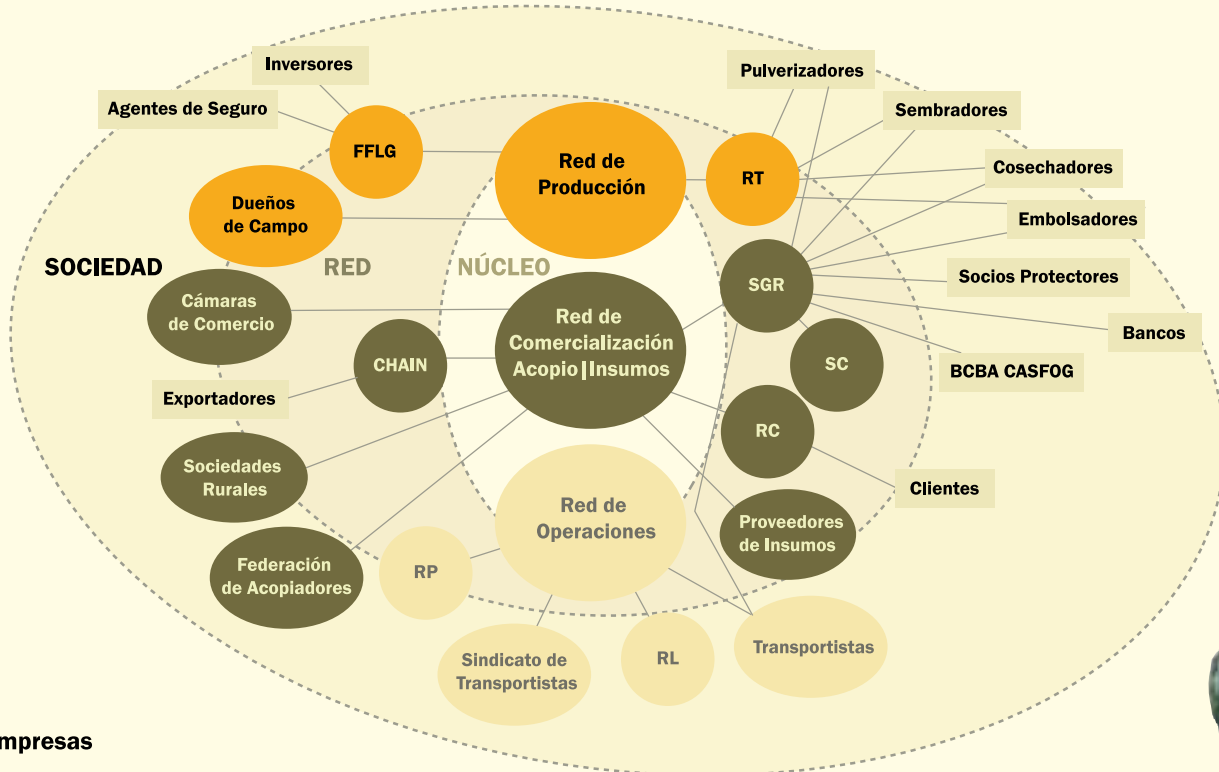
Reunión de directorio de Grupo Los Grobo.

## Red de redes



## Multilocal vs. Multinacional

Expansión de Los GROBO en lo horizontal, abriendo a otros núcleos de Brasil, Uruguay y Paraguay la oportunidad de compartir una visión y una misión.

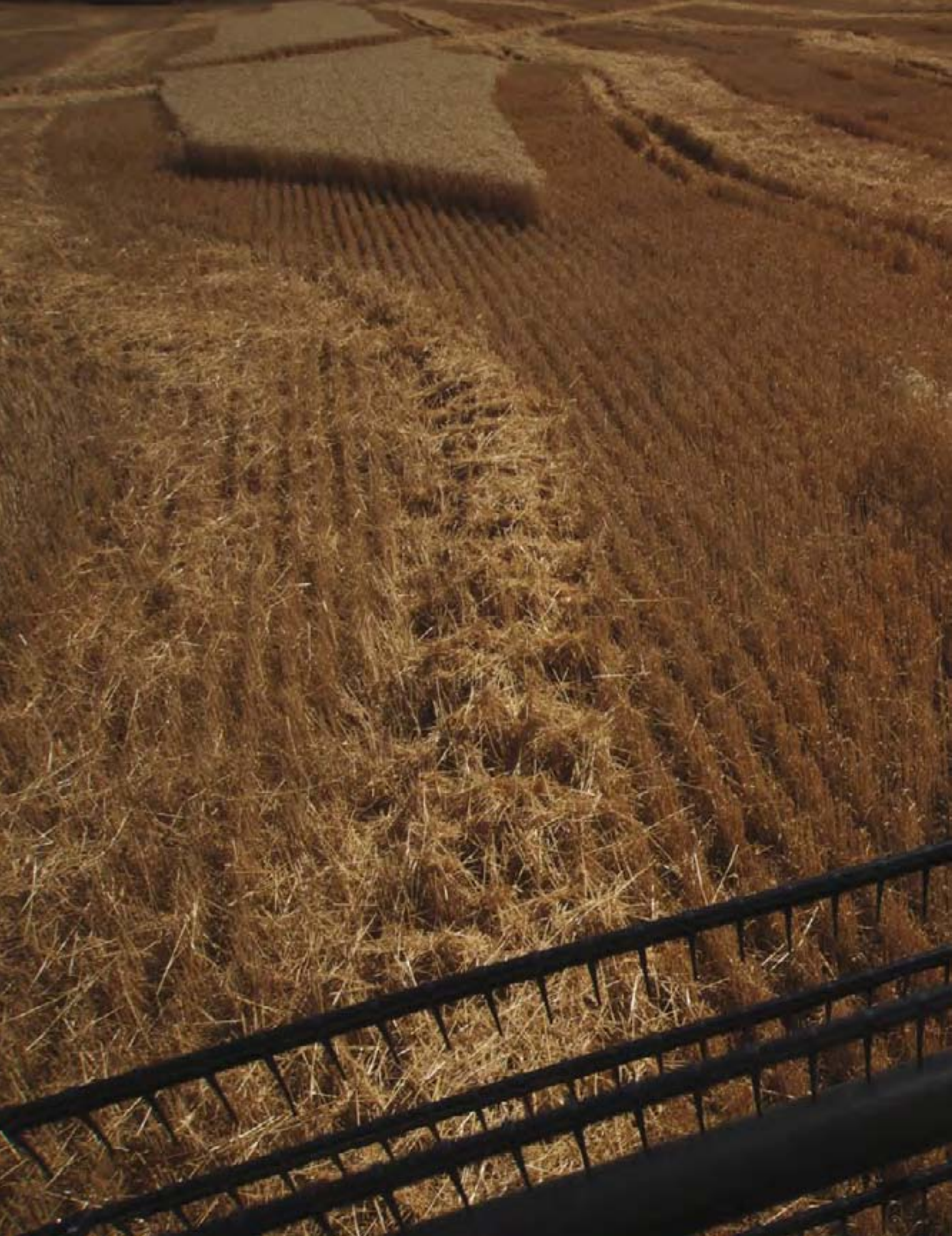


## Red de Empresas

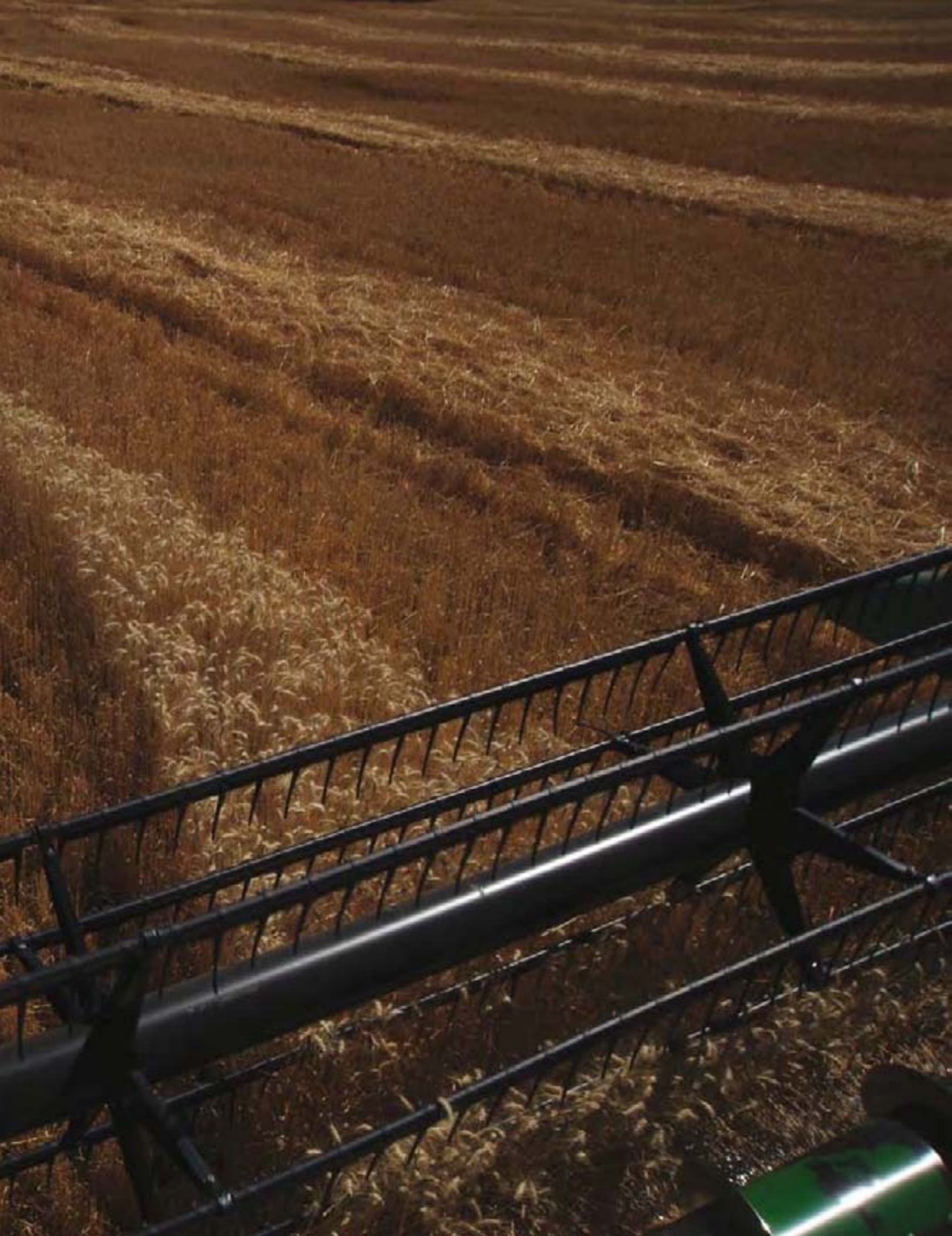
Expansión de Los GROBO en la cadena de valor hacia la industrialización de las materias primas agrícolas, la logística, los servicios y los insumos necesarios para la producción.









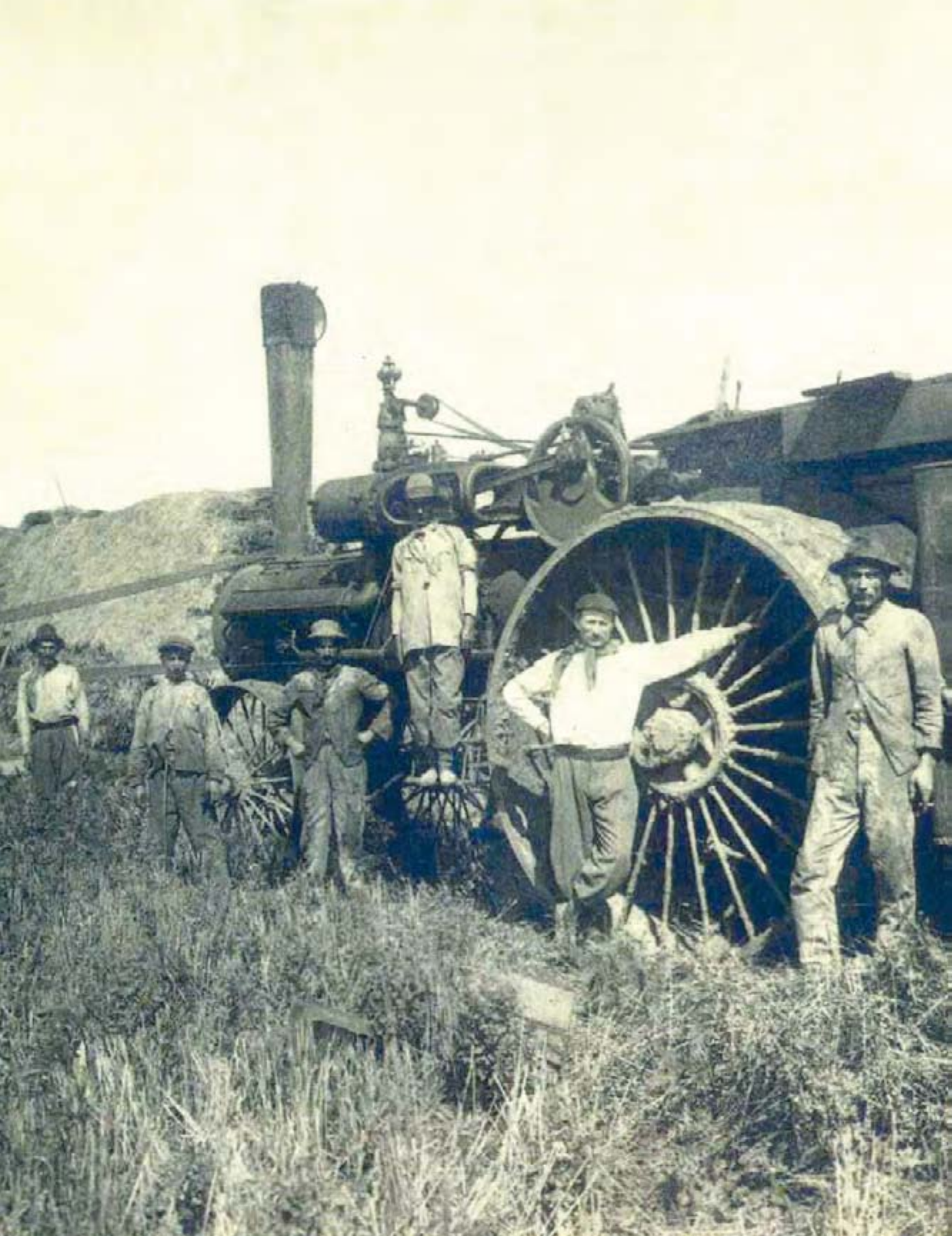






# Capítulo 2

## LA HISTORIA





## LA HISTORIA

# El momento cero

**E**n 1984, la Argentina encaraba una nueva etapa de su vida como nación. El 10 de diciembre del año anterior había asumido la presidencia el Dr. Raúl Ricardo Alfonsín, elegido por el voto popular, dando comienzo al periodo más largo de gobiernos democráticos ininterrumpidos desde 1930.

El agro saludaba el retorno de la democracia con una cosecha que batía récords. Por primera vez, en la campaña 1982/83 se superaba el techo de los 40 millones de toneladas.

Por aquellos tiempos el principal grano que producían las llanuras pampeanas era el trigo, al que seguían en volumen el maíz y el sorgo.

Entre los oleaginosos, el producto emblemático era el girasol, luego del ocaso del lino.

Sin embargo, comenzaba a asomar, con volúmenes de producción creciente, la soja, una leguminosa que había entrado fuerte en la geografía argentina gracias al impulso que había tenido a mediados de los 70.

El sistema agrícola mundial estaba signado por los precios declinantes de los commodities agrícolas, fruto de una sobreoferta que, para los países en vías de desarrollo, era responsabilidad de los Estados Unidos y la Comunidad Económica Europea por sus sistemas de subsidios a la producción y la exportación.

La Unión Soviética, un jugador de fuste en el mercado mundial, con casi 10 millones de toneladas adquiridas a la Argentina (sobre un total de 28 millones exportadas), era el principal cliente del país.

La roturación de la tierra, masivamente con arado de reja y vertedera, constituía el manejo más frecuente del suelo y la práctica más extendida estaba dada por la rotación de los campos entre cultivos de cosecha y pasturas para el ganado.

El consumo de fertilizantes era ínfimo y se apelaba al ciclo ganadero como restaurador de la fertilidad.

El rinde promedio nacional del maíz orillaba los 3.000 kg, gracias a la adopción de híbridos, mayormente del tipo triple.

El sorgo de Alepo y el gramón eran las malezas de más difícil control, que exigían a los ingenieros agrónomos lo mejor de su conocimiento.

Al respecto, en la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires, unos 3.500 estudiantes cursaban alguno de los seis años de la carrera y unos 200 se recibían anualmente.

**// Mi viejo hizo la parte más importante, pasar de peón a patrón, porque lo difícil es hacer la base. El mérito es suyo. Nosotros lo acompañamos y después los chicos a mí."**

*Adolfo Grobocopatel*



*Bernardo Grobocopatel (4º desde la der.) frente a una trilladora o desgranadora de trigo.*

*Adolfo y Bernardo en el festejo del segundo cumpleaños de Gustavo, en 1963. El ámbito es el galpón que tenían en Alvarado 24 (C. Casares).*



*Los hermanos Adolfo, Lito y Jorge con su padre, Bernardo Grobocopatel.*

**// Nunca va a haber un segundo negocio si no hubo un primero."**

*Adolfo Grobocopatel*

En 1984, uno de esos graduados se llamaba Gustavo Fabián Grobocopatel, un joven de 23 años, que cinco años atrás había llegado desde Carlos Casares, una pequeña localidad rural situada 300 kilómetros al oeste de Buenos Aires.

Ese había sido el destino que el bisabuelo de Gustavo, Abraham, su esposa Flora Dujovne y los cinco hijos del matrimonio habían tenido 68 años antes (1916) cuando arribaron a la Argentina provenientes de Besarabia, región ubicada en la actual Rumania.

Escapaban de la ola de antisemitismo que asolaba Europa del Este por aquellos años, gracias a la iniciativa del filántropo judío, el barón Mauricio Hirsch, que fomentaba la instalación de colonias agrícolas en América del Sur.

La primera ola de colonos llegó a la Argentina a fines del siglo XIX (1891). Como recuerdo de esa iniciativa perduran el primer cementerio judío de América del Sur, una sinagoga en localidad de Moctezuma, los restos de las viviendas originarias de esas familias y el nombre de Colonia Mauricio (en homenaje a Hirsch) para un poblado del partido de Casares, que sumado a la sinagoga de la cabecera del partido y la sociedad de fomento israelita, forman un circuito turístico.

Al igual que las corrientes de colonización que fueron a Palestina –en ese caso promovidas por los movimientos sionistas–, la agricultura era la actividad elegida en torno a la cual se iba a desarrollar la subsistencia económica de las familias.

En la Argentina, los colonos de Hirsch fueron los introductores del cultivo de girasol, que traían de la estepa ucraniana donde lo producían para confitura, tostando la semilla.







*Camiones con fardos listos para partir para la capital, los camioneros Mangas y Pirronito, los changarines y Adolfo Grobocopatel en el centro, con botas y boina. El destino final era Dorso Hnos., en Lomas de Zamora, y Cortés y Magliani de Lanús, que luego los distribuirían a los soderos de la zona.*

Recién hacia la década del 20 el cultivo pasó a tener un uso industrial para la producción de aceite, y su difusión alcanzó a todo el país. Pero Carlos Casares, el epicentro de esa actividad, fue designada "Capital Nacional del Girasol".

Las vueltas de la vida quisieron que el bisnieto de Abraham fuera en los 90 el fundador y presidente de la Asociación Argentina del Girasol, posicionándola como modelo de asociación que une a todos los eslabones de la cadena de valor.

En sus orígenes, el apellido Grobocopatel (la traducción al español sería "sepulture-ro") poco tenía que ver con la actividad rural. Quien funda el vínculo en forma definitiva es uno de los hijos de Abraham, Bernardo, nacido en 1905.

Establecidos en la pequeña finca de 15 hectáreas que la Jewish Colonization Association le había asignado a la familia de Abraham, Bernardo había comenzado a trabajar como peón de un paisano de apellido Pisarevsky que para esa época ya contaba con 2.000 hectáreas de campo, una superficie importante.

Visto desde la perspectiva que otorga el presente, de las tres generaciones que se han vinculado con el negocio rural, quien logra el salto proporcionalmente más grande es Bernardo.

Él había llegado a la Argentina con solo diez años y al cabo de un tiempo era responsable por el mantenimiento de su familia, debido a la sordera de su padre y su contextura menuda que no lo hacían apto para la actividad a campo.

En el país "Granero del Mundo" de comienzos del siglo XX, el trabajo que habían encontrado los Grobocopatel era la confección de parvas de heno (forraje) para los





*Enfardando el primer corte de primavera, base del negocio familiar por esos años.*



*Galpón repleto de fardos en el establecimiento Don Bernardo, cerca de la localidad de Smith.*

grandes productores ganaderos, como los Pereda, poseedores de unas 13.000 hectáreas en la zona de Carlos Casares y para quien trabajaba José Pisarevsky.

El servicio consistía en cortar la pastura y armar grandes parvas, que destinaban tanto al alimento de la hacienda como para los animales de fuerza.

Bernardo arrancó su trabajo con Pisarevsky a los 15 años (corría el año 1920) haciendo el trabajo más básico dentro de la jerarquía, pisar el heno para darle forma a la parva. Con el tiempo, fue tomando responsabilidades hasta convertirse en el jefe de la gavilla. También llegó a ser propietario de dos chatas (carros) y de los doce caballos necesarios para tirarlas, para el transporte del forraje.

La confianza que se había ganado llevó a que hacia 1940 "Don José" le delegara la responsabilidad de la empresa. "Bernardo, usted conoce todo lo relativo a mi negocio. Me gustaría que ayude a mi yerno; tengo que emprender un viaje largo y no sé cuándo regreso. Acá le dejo mis libros de contabilidad y lo que hay que hacer", le dijo el patrón en una inusual visita a la casa de su empleado.

Pero Pisarevsky, enfermo de diabetes, falleció en 1942 y unos años después, en 1948, Bernardo formó una empresa junto al yerno de este, Marcos Iscoff, con quien venía ya trabajando y que se llamó precisamente Iscoff & Grobocopatel.

Así, de ser un peón raso en la década del 20 pasaba a ser patrón treinta años después, lo que implicaba tomar decisiones, contratar personal, cerrar los negocios y seguirlos hasta que estuvieran formalmente concluidos.



La magnitud de este salto es tal, que hoy sus nietos lo reconocen como el hito fundacional en la evolución de su relación con los agronegocios.

Por otra parte, a Bernardo le tocó ver cómo la mecanización hacía trizas el paradigma dentro del cual había dado sus primeros pasos. Todo aquello que había conocido y de lo que había formado parte era sustituido en forma irreversible. Ya no habría más gavillas en el campo haciendo parvas, ni animales de tiro para las labranzas.

Sin embargo, se adaptó perfectamente a la innovación tecnológica –a todas luces una característica del ADN familiar– y sacó provecho de ello.

Eran tiempos de las máquinas enfardadoras y Bernardo convirtió al pasto en un excelente negocio. Él sabía que la calidad de los fardos de alfalfa tenía que ver con la mayor o menor cantidad de hojas que contuvieran, porque son la parte de la planta de mayor digestibilidad, contenido proteico y energía para los animales.

Pero para lograr el máximo contenido, había que enfardar a la última hora de la tarde, cuando ya es casi de noche. Eran horas incómodas para trabajar, pero Bernardo lo hacía y eso le redituó muy buena fama en el mercado por la calidad de su producto.

La producción se cargaba en los vagones del ferrocarril de la ex línea Sarmiento y llegaba hasta el centro geográfico de la ciudad de Buenos Aires, en el barrio de Caballito, donde un comisionista de apellido Brancato los remataba.

“Ir bien vestido, bañado, perfumado, estar en el lugar, ver que se explique bien el producto y traer el cheque de vuelta” es parte del decálogo de negocios que las siguientes generaciones aprenderían de Bernardo.

En el ínterin, Bernardo había contraído matrimonio con Paulina Seltzer y había tenido tres hijos varones: Samuel (apodado Lito), Adolfo y Jorge. Había logrado también comprar cien hectáreas de campo y había empezado a producir trigo en campos propios y arrendados.

Llegó incluso a comprarles enfardadoras mecánicas a sus dos hijos mayores, como una suerte de herencia.

En 1962, cuando ellos tenían 26, 23 y 16 años respectivamente, el abuelo de Gustavo concluye su sociedad con Iscoff y continúa el negocio junto a sus hijos. Para esa época arrendaban unas 1.000 hectáreas donde hacían ganadería, producían forrajes y sembraban.

Cuando en 1968 Bernardo fallece, los tres hijos deciden continuar con la actividad agropecuaria como socios. Fue una sociedad fructífera, que continuó hasta 1979 cuando Lito, el mayor, propuso ponerle fin, dividiendo las 4.500 hectáreas de campo con las que ya contaban.

En esa época, el progreso de un productor se medía por la cantidad de hectáreas y las cabezas de ganado que tenía, y la familia Grobocopatel había logrado comprar cuatro campos, de los cuales dos llevaban nombres que homenajearon a los padres de los tres hermanos. La Paulina y Don Bernardo.

La división se hizo por sorteo, con cada hermano extrayendo de un sombrero un papelito con el nombre de uno de los campos.

Así fue como cada hermano armó su empresa: la de Lito fue Agropecuaria Los Pastizales; la de Adolfo, Los Grobo Agropecuaria y la de Jorge, Agropecuaria Los Grobitos. Durante un tiempo, Adolfo y su hermano menor continuaron vinculados en un emprendimiento compartido, Grobocopatel Hnos., que luego quedaría definitivamente en manos de Jorge.

**// Tal vez, el gran mérito de Adolfo es haber sido bien sucedido.”**

*Héctor Ordóñez*



*Trilla de girasol a fines de los 60, principal cultivo de gruesa en la región.*



*Entrada del establecimiento Don Bernardo.*









*Gustavo cursa el primer grado en la escolita rural de Arias.*

## La gestación del cambio

Quienes se han vinculado con Los Grobo, nombre genérico con el que se popularizó la empresa de la familia de Adolfo, reconocen al unísono la estrecha relación que los miembros de la familia mantienen con el trabajo.

La frase “no hago todo lo que quiero, pero quiero todo lo que hago” que suelen utilizar en entrevistas periodísticas o conferencias sintetiza muy bien ese lazo con el mundo de lo laboral.

En este sentido, Gustavo puede ser el paradigma o icono de esa vocación. Con una situación económica más holgada de la que le había tocado a su padre y a su abuelo, el futuro líder de Los Grobo, combinaba su vocación por el campo con la obligación de convertirse en un profesional y hombre de provecho, para ayudar al grupo familiar.

Su educación comenzó en una escuela rural de Arias, cerca de Carlos Casares, con una edad menor a la habitual. En segundo grado, los padres lo pasaron al colegio Bernardino Rivadavia, ya en la ciudad, donde después hizo la secundaria en el Colegio Nacional de Carlos Casares.



## Recibirse rápido para sumarse

*Por Sergio Lence. Profesor de la Iowa State University y ex compañero de estudios de Gustavo Grobo.*

**M**i padre era también un productor rural en Carlos Casares. La primaria la comencé en un colegio rural donde éramos la maestra y seis alumnos, uno de ellos mi hermana.

Por suerte, cuando tenía que pasar a segundo grado, mis padres decidieron trasladarse a la ciudad de Casares y ahí continué mi educación en la Escuela Nro. 8 Bernardino Rivadavia.

A Gustavo —que también había hecho los primeros grados en una escuela rural— lo conocí en quinto, cuando empezamos a cursar en el mismo turno (el de la mañana) en la escuela y a tomar clases de inglés en el instituto Sunflower.

Terminamos la primaria y después seguimos juntos la secundaria en el Colegio Nacional de Casares e inglés en el instituto.

Cuando decidimos estudiar Agronomía nos instalamos en un departamento que alquilamos en la Paternal, cerquita de la Facultad de Agronomía y de los abuelos maternos de Gustavo. Casi todos los fines de semana nos íbamos a comer alguna exquisitez a lo de la bobo (abuela) y el seide (abuelo), que eran excelentes personas. Ahí vivimos los dos primeros años, hasta que Andrea, la hermana de Gustavo, se vino también a estudiar a Buenos Aires y él se fue a vivir con ella.

Creo que si algo caracterizó siempre a Gustavo fue su vocación por la participación y el liderazgo. Cuando estábamos en el secundario él participaba de Interact, una organización juvenil del Rotary y fue una decisión muy consciente esa que tomó. Gustavo fue el presidente del club Interact de Carlos Casares y luego “gobernador” del distrito 490. En ambos casos yo fui su secretario.

La función del gobernador era supervisar distintos clubes juveniles rotarios y eso implicaba pasar los fines de semana viajando a una ciudad o a otra para estar en contacto con los jóvenes de los clubes. Cuando estábamos en el último año del secundario, esa actividad implicaba sacarle tiempo a la preparación del examen de ingreso, ya que en aquellos años —corría 1978— se ingresaba a la Universidad de Buenos Aires con examen.

Así que desarrollamos todo el trabajo de Interact del año y el primero de febrero de 1979 nos fuimos para Buenos Aires. Me acuerdo que nos “internamos” en un hotel cerca de la plaza del Congreso, a media cuadra del Café de Los Angelitos, Rodney creo que se llamaba, a preparar el ingreso.

Nos tocó cursar la universidad durante los años del Proceso Militar (1976 – 1982) y como veníamos del campo, pienso que éramos muy inge-

nuos en cuestiones de política y de temas sociales. En la facultad, por esos años, no había o era mínima la actividad política.

Recién empezamos a abrir los ojos durante la guerra de Malvinas, cuando a Gustavo, gente que conocía en Italia le contaba cómo veían ellos el rumbo del conflicto y el gobierno militar, que era totalmente diferente de lo que escuchábamos y leíamos acá.

Nuestro principal objetivo era terminar la carrera lo antes posible. Gustavo quería recibirse para ir a ayudar a su padre. A mí, que también soy hijo de productor, me llamaba un poco la atención, porque Adolfo era una persona a la que le iba bien, muy emprendedora, y que tal vez no parecía el perfil de alguien a quien tener que ir a ayudar, pero esa era la vocación de Gustavo.

Él siempre fue una persona muy inteligente y muy aplicado en la facultad. El único examen final que dio mal fue el de Estadística, durante el primer año, en gran parte porque para rendirlo llevó unas tablas de probabilidades distintas de las tablas que había usado para estudiar.

Pero creo que una de las grandes cualidades que tiene y que tenía ya en ese entonces era la capacidad para tratar con la gente y eso no es algo que necesariamente uno aprende en el aula.



En esa época comenzó a mostrar su vocación por el liderazgo, actuando en la representación del colegio secundario y la juventud del movimiento rotario, donde participaban sus padres.

A los 17 años ya había concluido sus estudios secundarios y como resultado, exceptuado de realizar el Servicio Militar Obligatorio, pudo ingresar a la universidad a una edad más temprana que el común de sus compañeros.

Sergio Lence, que en la actualidad es un prestigioso profesor de Economía Agraria en la Universidad de Iowa (EE.UU.), fue su compañero de ruta por aquellos años.

También originario de Casares e hijo de productor rural, lo había conocido en 5to grado de la primaria. La amistad se alimentó durante los años de la educación media y se iba a prolongar en la Universidad.

“Un primero de febrero de 1979 nos vinimos para Buenos Aires. Recuerdo que nos instalamos en un hotel cerca de Congreso para preparar el examen de ingreso a la facultad. Así empezó nuestra carrera, que concluyó a comienzos de 1984”, cuenta Sergio.



*Adolfo y Edith el día de la entrega del título de ingeniero agrónomo a su hijo frente al salón de actos de la Facultad de Agronomía de la UBA.*



*Sergio y Gustavo después de rendir la última materia de la carrera, Bovinos de Carne, y cumplir el rito de ser embadurnados por sus compañeros.*

Ambos amigos les imprimieron un fuerte ritmo a sus estudios. Su objetivo era aprobar todas las materias dentro del semestre que les correspondía. “Si eso implicaba tener que estudiar entre Navidad y Año Nuevo, y no irnos a Casares, lo hacíamos porque no queríamos dejar nada pendiente”, recuerda.

Para Gustavo había una razón muy fuerte para sostener ese ritmo de exigencia: recibirse rápido para ir a ayudar a su padre en el trabajo.

Los primeros tiempos en Buenos Aires, los dos amigos compartieron un departamento en Paternal, pero cuando la mayor de las tres hermanas de Gustavo, Andrea, llegó a la capital para estudiar Ciencias Económicas, Gustavo se instaló junto con la recién llegada.

La facultad fue el ámbito donde el hijo de Adolfo tomó contacto con lo nuevo que venía en materia de tecnología agropecuaria y que luego llevaría a la práctica en la empresa familiar.

Allí estaban las técnicas de labranza conservacionista, para reducir el impacto de la erosión hídrica y eólica, dos flagelos de la producción; el cultivo de la soja, que venía en ascenso; las tecnologías de nutrición de cultivos y el manejo de la fertilidad de los suelos, y el uso del alambrado eléctrico, entre otras cosas.

También sirvió la facultad para acrecentar el capital social del futuro profesional. Fueron compañeros de estudios Oscar Alvarado, quien luego sería presidente de El Tejar; Rafael Magnanini, futuro líder político y asesor del gobernador Felipe Solá, y Ricardo Hara, hombre de negocios y representante institucional del sector agroindustrial de los insumos, entre muchos otros.



*Frente a las oficinas de Rodríguez Peña, en 1989. La movilidad era una Chevrolet, elección posiblemente influenciada por la escudería del volante casareño Toro Mouras.*

*El contador Mario Puerta, en cuya casa se instalaron las primeras oficinas de Los Grobo, hasta pasar a Rodríguez Peña.*



## La refundación de la empresa

Gustavo llegó a Carlos Casares con un cúmulo de ideas nuevas que ansiaba implementar. Por un lado, quería desarrollar el cultivo de soja, de la que ya se producían unos 6 millones de toneladas en la Argentina, pero que mostraba un potencial enorme, tanto en rendimiento como en expansión geográfica y que representaba un desafío desde el punto de vista profesional.

También había tomado contacto con la tecnología informática, que comenzaba a fluir desde los ámbitos académicos hacia las empresas, de la mano de la visión de los nuevos gurúes, como John Naisbitt, que en 1982 había obtenido un gran suceso comercial con su libro *Megatendencias*, en el cual anticipaba el boom de la Sociedad de la Información y las tecnologías digitales.

Gracias a docentes universitarios como Carlos Miackzynsky, Oscar Santanatoglia y Martín Weil, de la Cátedra de Conservación y Manejo de Suelos, estaba al tanto de las nuevas tecnologías de labranza reducida e incluso de labranza cero. Pero Gustavo reconoce en el ingeniero Ceriani a su maestro. Con él aprendió cómo funcionaban los suelos y a integrar distintos conocimientos.

Gustavo compartió largas horas en el laboratorio de suelos de la cátedra y los trabajos prácticos de los sábados y eran muy reconocidos en aquellos tiempos como una dupla que se complementaba muy bien: Ceriani por su formación científica y su pasión por enseñar y el joven Gustavo por su experiencia práctica en el campo.





*Megáfono en mano, Gustavo lidera una reunión técnica para un grupo de productores coordinado junto con el Inta.*

La siembra directa era por aquellos años apenas una idea en manos de un grupo de técnicos que planteaban sustituir el paradigma productivo basado en la roturación de la tierra y el barbecho mecánico. En esos tiempos, y gracias al apoyo de la cátedra, es que Gustavo viaja un mes por el cinturón maicero de los Estados Unidos, de donde regresa convencido de las virtudes de la siembra directa.

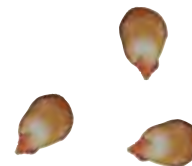
Con la llegada de Gustavo, su padre y su tío Jorge pusieron fin a la sociedad que los unía. Para Adolfo era el momento de emprender el camino de la empresa familiar en compañía de sus hijos. Ya se había sumado su único hijo varón y primogénito, y en poco tiempo más lo haría su hija Andrea, desde lo administrativo.

Así, a pesar de que legalmente se encontraba constituida desde 1979, Los Grobo Agropecuaria, el holding que llegaría a facturar más de 500 millones de dólares 25 años después, plantaba su hito fundacional en enero de 1984.

La empresa manejaba en ese momento unas 4.000 hectáreas, de las cuales 3.000 se hallaban en varios campos como La Unión (que se conserva hasta el presente), El Peludo y La Ñania, y otras 1.000 arrendadas.

Juan Baldoyra es un privilegiado testigo de aquellos años. "En un principio, la oficina estuvo en el estudio del contador Mario Puerta, que nos cedió el espacio. En un despacho estaba Adolfo y en el otro estaba yo. Y compartíamos el teléfono para atender desde un cliente hasta un proveedor. Estuvimos casi un año así, hasta que pudimos comprar un galpón sobre la calle Rodríguez Peña (en Casares), que primero sirvió para depósito y estacionamiento, hasta que se pudieron hacer las oficinas", recuerda.

Puerta, oriundo de Lincoln pero radicado desde principios de los 60 en Casares, conocía a la perfección a Los Grobo: había asistido a la constitución de las sociedades de la familia, incluyendo por supuesto la de Los Grobo Agropecuaria, de la cual participó el escribano porteño Horacio Elizalde.



## Los orígenes de la directa

La estación experimental del Inta en Marcos Juárez (Córdoba) fue el epicentro desde donde se difundió la tecnología de siembra directa o labranza cero en la Argentina.

Los anales de la entidad registran que en setiembre de 1977 se realizó en esa ciudad la Primera Reunión Técnica de Cultivos sin Labranzas, que convocó a unos 300 técnicos y productores del país y que tuvo como cabeza de la organización al director de la experimental, el ingeniero Enrique Cabrini.

Los ensayos con la novedosa tecnología habían comenzado tres años antes, lo que convirtió a Marcos Juárez en pionera en América del Sur.

El gran atractivo de la tecnología era la posibilidad de desarrollar el doble cultivo trigo/soja de segunda, que implicaba tener que sembrar la oleaginosa inmediatamente después de cosechado el cereal.

El desafío era, por otra parte, ponerle freno al creciente problema de la erosión hídrica y eólica que degradaba los suelos pampeanos debido al uso del arado de reja y vertedera.



*Adolfo y Juan Baldoyra, su mano derecha de aquel entonces.*



*Baldoyra participaba de los eventos de la familia, como este cumpleaños de Gustavo.*



*A los 65, Juan vuelca toda su experiencia encargándose del negocio de la harina de Los Grobo en Casares.*

Con su socio Osvaldo Pamio se desempeñaron durante más de dos décadas como contadores externos de la empresa y posteriormente Mario continuó como síndico.

A los 72 y viendo la “película” de la historia de la compañía, el resultado no lo sorprende. “Tienen una capacidad de trabajo y una inteligencia para los negocios superlativa. Un día empezaron a trabajar con el acopio y a los siete u ocho años eran los principales del país”, señala.

De aquellos años iniciales, cuando la empresa eran Adolfo y Juan, Mario recuerda: “Me apoyaba muchísimo en Baldoyra, porque estaba empapado de todos los negocios y sus circunstancias”.

Cuando Gustavo se une a su padre, implementar las rotaciones agrícola-ganaderas fue una de las prioridades. En materia pecuaria, actividad muy fuerte en ese momento, introdujo en la compañía la tecnología de la suplementación y el uso del alambrado eléctrico, técnicas difundidas en esos tiempos en los Grupos CREA. Los resultados fueron inmediatos: en un año la producción de carne pasó de los 200 a 400 kg/ha.

En materia agrícola comenzaba a explorar las labranzas conservacionistas. “En ese momento estaba muy ‘de moda’ el cincel, pero si no se lo aplicaba bien, después había que hacer varias pasadas de rastra de discos, que terminaban siendo tanto o más agresivas que el arado de reja y vertedera. Yo comencé a analizar el tema de la labranza como un sistema y pensar soluciones con ese enfoque”, rememora Gustavo. “Comenzamos a reducir el número de pasadas utilizando el arado de reja con peines o rolitos y con esa sola labranza sembrábamos después. Archivamos los discos”, relata.

## Juan Baldoyra: un testigo privilegiado

**N**acido y criado en Casares y con ascendencia catalana, su nombre completo es Juan José Baldoyra y es hijo de Juan Esteban Antonio Baldoyra, quien supo trabajar como chofer camionero de Bernardo.

“Vivíamos en la misma manzana que los Grobocopatel. A Adolfo hace 50 años que lo conozco, y aunque para mí es el patrón y lo trato de esa manera, lo siento como un amigo”, se confiesa este histórico de Los Grobo.

Histórico porque comenzó a trabajar con Adolfo en 1974, en los tiempos de Grobocopatel Hnos. Venía de la financiera de la familia Mouras, uno de cuyos miembros, Roberto, fue un destacado volante de Turismo de Carretera, oriundo de Casares. Allí adquirió habilidades que luego serían de suma utilidad para su trabajo. Todo lo administrativo, desde la cobranza, hasta la liquidación de los sueldos, pasando por los bancos, estuvo durante muchos años bajo su órbita.

De aquellos años recuerda el trabajo intenso y sin horario, desde muy temprano a la mañana hasta casi la madrugada, fueran días hábiles o feriados.

“Ahora cambió todo, en las plantas de silos a las 6 de la tarde se termina de trabajar”, recuerda con nostalgia, autodefiniéndose como “chapado a la antigua”. Entre otras cosas, recuerda con afecto la gesta que significó montar la primera planta de acopio, conocida como Planta Uno, en Casares. “Se la compramos a un tal Poltroni, que la tenía en La Niña, a 25 kilómetros de Casares. La desarmamos y la llevamos al Acceso Espil donde la reconstruimos”.

Para Los Grobo, cuyo negocio seguía muy vinculado a la ganadería y la venta de forraje, esta planta significó el puntapié inicial para crecer en el negocio del acopio.

A los 65 años, Juan Baldoyra da cuenta de sus códigos. “Mi padre me dejó camiones, pero no quise mezclar los tantos. En todo este tiempo, con Adolfo nunca tuvimos un sí o un no”. Ahora se dedica a la distribución de la harina en la zona de Casares. Fiel a su estilo, eso implica el reparto, la facturación y la cobranza. Todo el círculo completo. Y se siente muy orgulloso de ser parte de esta historia.





**// Siempre nos gustó ligar la experiencia con los conceptos, porque de esa manera creamos conocimiento pertinente."**



*La labranza mínima, el alambrado eléctrico y la suplementación eran las tecnologías que había que divulgar en los 80.*

En tanto, buscaba producir en escala la soja. Su padre y su tío ya habían incursionado en la producción del cultivo en el año 79, pero había permanecido desde aquel entonces como un cultivo marginal, cuando dominaban el trigo, el maíz y el girasol.

"Como no había mucha información sobre el tipo de grupo y ciclo, el primer año de recibido sembré variedades de grupo III al lado de otras de grupo VIII, y entonces cuando estaba trillando unas, las otras recién estaban floreciendo", recuerda Gustavo.

Pero rápidamente comenzó a hacer experiencia y al tiempo ya empezaba a tener dominio sobre el cultivo, utilizando variedades más aptas para la región como la A 5308 o la Don Mario 49.

Por esos años, la segunda mitad de los 80, compartía su tiempo como técnico a campo, con la docencia, en la Cátedra de Manejo y Conservación de Suelos. Gracias al titular de la cátedra, que tenía muy buena relación con los técnicos del Soil Conservation Service de los Estados Unidos, Gustavo pudo realizar un viaje personal a ese país, donde tomó contacto con las técnicas de siembra directa. Fue un mes de intensa labor académica, visitando los condados del Corn Belt, que le abrió los ojos a lo que se venía en materia de tecnología de manejo.

De regreso a su tierra, en 1989 empezó a experimentar la siembra directa con una sembradora Gherardi, luego con una Semeato y posteriormente con las Agrometal. Arrancó con la soja de segunda, después con el maíz sobre soja y finalmente con el trigo, el más difícil para implementar la directa, pero para la campaña 1991/92 el ciento por ciento del área que sembraba se hacía con labranza cero.

En tanto, participaba en la formación de un grupo Crea en formación<sup>1</sup>, llamado Las Chinchas, donde tendría la posibilidad de intercambiar conocimiento y afinar aún más el manejo económico. También, y a diferencia de lo que haría años después, pensó que era más conveniente contar con equipos propios de siembra, para no depender de los contratistas y convenció a su padre de comprar las máquinas.



*Temprano vínculo con la genética. La Unión fue semillero multiplicador, en este caso de variedades de trigo de Klein.*



<sup>1</sup> Sigla de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola, un movimiento de productores para la mejora de la tecnología, creado en 1960 por Pablo Hary.



**// Siempre hice mucha fuerza para que los problemas fueran tratados lo más rápido posible y de frente, aun cuando tuviéramos que dedicarles los domingos en familia."**

*Edith Feller de Grobo*

## Padre, hijos, yernos y nuera

Si tras la muerte de su padre, Adolfo había seguido el negocio junto a sus hermanos, ahora lo haría junto a sus hijos: ya lo contaba a Gustavo y pronto sumaría a Andrea.

En la saga familiar, el papel de Adolfo es crucial al tender el puente entre su padre y sus descendientes y hacer que la cultura Grobo fluyera hacia las nuevas generaciones.

Adolfo aprendió de los negocios de la mano de su padre. "Cuando tenía 15 o 16 años mi viejo me mandaba a comprar parvas de pasto, o caballos viejos, o terneros de tambo. Y así iba aprendiendo. Él me enseñó que todos los días hay que hacer un negocio; si no se hace un negocio es un día perdido", recuerda ya pasados los 70 años.

Aprendió también que hay que trabajar sábado y domingo y estar siempre listo a la hora que sea. Cuenta que se había mandado a hacer una extensión de la línea de teléfono que tenía en las oficinas de la calle Rodríguez Peña hasta su domicilio particular, para poder atender a la gente que lo llamaba a horas en las que ningún otro respondería el llamado, fueran las cinco de la mañana o pasadas las doce de la noche.

También aprendió la cultura de cumplir con la palabra y de honrar las deudas. Tal vez un gran ejemplo fue ver cómo su padre se deshacía de su primer campo tan solo una campaña después de haberlo podido comprar, debido a la seca que había arruinado la producción.

"Nunca jamás tuvimos un cheque rechazado, ni deudas sin cumplir. Había un señor Landini que le interesaba el campo y mi padre lo vendió para saldar las deudas", recuerda Adolfo.



*Visita a ensayos en el marco del Concurso Nacional de Girasol.*





Esos códigos de conducta lo llevaron a entablar relaciones que trascendieron lo comercial, como con los Rasic, una familia de inmigrantes croatas que desarrollaron en la segunda mitad del siglo XX un importante emprendimiento avícola que los convirtió en una de las empresas más importantes del país, con la marca Cresta Roja.

“Hace 40 años que le proveemos maíz para sus pollos. Es la confianza recíproca que nos tenemos. Es gente que nunca dejó de cumplir”, acota.

Pero lo cortés no quita lo valiente, y Adolfo siempre se destacó por su olfato, picardía y arrojo para detectar oportunidades de negocios. Una de las anécdotas mejor recordadas refiere al año 1974, cuando con el regreso del General Perón a la Argentina y su asunción como presidente comenzó a sonar fuerte el rumor de que se venía una ola de expropiaciones de campos, que tenía a los grandes terratenientes de la época como seguras víctimas.

A una de esas familias, sus allegados más íntimos sugirieron vender los campos que tenían en el partido de Lincoln, más exactamente en Martínez de Hoz.

Lindante a ese campo, los Grobocopatel tenían 350 hectáreas del establecimiento El Peludo y a Adolfo lo tentaba la idea de comprarles unas 600 de las 3.200 hectáreas que tenía el campo, aprovechando que el precio iba a ser bajo.

Al final, terminó comprando 1.560 hectáreas a un precio muy conveniente y a un plazo mucho mejor: cinco años y sin interés. Pero aun así no tenía para pagar el 25% que se le exigía de contado.

Adolfo debía vender toda su hacienda para cumplir con esa parte. Pero entonces la misma casa rematadora le tendió un puente salvador: a una empresa de rulemanes muy reconocida en el mercado le interesaba comprar vacas y vaquillonas para aprovechar una desgravación impositiva.



*Al principio, las fiestas de fin de año de la empresa se hacían en el campo La Unión.*



## El decálogo de Adolfo

- 1 *Las plantas no llegan al cielo. Son decisiones que cuestan porque uno tiende a pensar que esto va a subir, pero en algún momento hay que vender.*
- 2 *Quien no hace su tarea con amor, no tiene futuro. Y nosotros tampoco: cada vez dependemos más del factor humano.*
- 3 *Amor es sentir lo que uno hace como si fuera para sí mismo. Si esto no ocurre, no hay eficiencia, no hay progreso para uno mismo y, lo más importante, para la empresa.*
- 4 *Hay que unir lo útil con lo agradable, como dice mi amigo el Vasco; ir a las reuniones donde uno puede conocer clientes, entender cómo funcionan.*
- 5 *Yo hablo de cosas concretas que pasan, y me gusta que se analicen cuando yo estoy adelante.*
- 6 *Juntos pueden hacer mucho: si se dividen van a ser chicos y perderán fuerza. Mirá a aquellos de la estancia La Manuela, ochocientas hectáreas en Moctezuma: eran una potencia. Hoy no sé si a alguno le quedó una fracción, se fueron dividiendo.*
- 7 *Seguimiento y control: no estoy en nada, pero estoy en todo.*
- 8 *En qué grandes proyectos podemos estar pensando y casi ya realizándolos, si podemos hablar frente a frente, dejar de poner el acento en nuestras diferencias y seguir para adelante.*
- 9 *Los problemas es lo primero que hay que enfrentar, así te los sacás de encima.*
- 10 *Al que cambia de trabajo en un pueblo le va mal. Por eso, nunca dejen de hacer pasto.*



*Casa para los trabajadores solteros en la estancia La Unión.*



*Matilde Grobocopatel, Antonio Romero, Adolfo, Cristina Molina y Alfredo Andrade recorren los lotes de alfalfa un día domingo.*

**// A los chicos los llevo mucho al campo, les hago sembrar la banquina. Una vez que cosechemos, pagamos las cuentas. Pero eso no se reparte; ayudamos para pintar la escuela, porque no es cosa de dar el dinero, sino de dedicarle un sábado o un domingo a la comunidad."**

*Adolfo Grobocopatel*

Vendió todo lo que tenía, pero los animales quedaron en pastoreo en los campos que acababa de comprar. A los 90 días, aprovechada la desgravación, la hacienda fue rematada y Adolfo la compró. Con lo que cobró por el pastoreo, más el plazo de pago y la diferencia que hizo por la suba del precio de la hacienda, el padre de Gustavo recuperó el dinero y pudo pagar el adelanto por los campos. "Y así nos hicimos estancieros", dice orgulloso.

Como esta anécdota, hay muchas, pero el valor de Adolfo es haber tomado el legado de su padre y trasvasárselo a sus hijos.

Para Paula Marra, su nuera, los años que van del 84, cuando se incorporan Gustavo y Andrea, hasta los 90, son de transferencia de conocimiento. "Les enseñó lo que había aprendido de su padre, la cultura Grobo. Cómo relacionarse. Cómo ir a ver a un cliente. Llevar siempre algo, si no es queso, miel. Ir bien vestido. Y lo más importante, mirar a los ojos. Adolfo siempre dice que los negocios se cierran mirándose a los ojos. Ni por teléfono ni por mail", cuenta Paula.

Pero si Bernardo tuvo el mérito de pasar de peón a patrón, Adolfo lo tuvo al pasar de patrón a empresario y, en pleno auge de su actividad, ceder el lugar a sus hijos, privilegiando que fueran profesionales, que estudiaran y que todo eso se aplicara y convirtiera en negocio.

Para comprender la magnitud del proceso hay que situarse en el contexto de una empresa familiar y de una actividad tan tradicional como la agropecuaria. Ahí, lo destacable de Adolfo fue poder reconocer que "el otro puede hacer las cosas mejor que uno o que puede tener talentos que uno no".

A los 72 años, en 2008, Adolfo se encarga de seguir haciendo docencia con sus nietos. "A los chicos los llevo mucho al campo, les hago sembrar la banquina. Una vez que cosechemos, pagamos las cuentas. Pero eso no se reparte; ayudamos para pintar la escuela, porque no es cosa de dar el dinero, sino de dedicarle un sábado o un domingo a la comunidad".







*La red se agranda. Los hermanos Esnal, Alberto de Nicolás, Jorge Álvarez, Sara de Espósito y Los Grobo.*



*Nuestros primeros clientes: El "Mojí" Cantizani y Alberto Serrani, posando para la foto.*

Igual, muestra su temple cuando se le pregunta por cómo imagina a sus nietos dentro de la compañía. "Van a tener que cumplir con lo que hemos establecido. Van a entrar en Los Grobo si van a ser mejores que uno de afuera, por supuesto, siempre que quieran".

Pero en 1984, todavía faltaba mucho para todo esto y Gustavo acababa de incorporarse al emprendimiento de su padre.

"Él decía que quería ocuparse de lo técnico, pero al poco tiempo demostró su fibra para los negocios también", relata Adolfo.

La realidad es que Gustavo jugó ambos papeles de manera trascendente en el arranque de la compañía, combinando el conocimiento con la detección de oportunidades.

Corría el segundo semestre de 1985 y se produjeron severas inundaciones en toda la región de la cuenca del Salado y parte del oeste bonaerense.

"Gustavo sabía mucho del manejo de los suelos y decía que cuando el agua se fuera los campos iban a producir igual que antes, contra la opinión de los paisanos. Así que le ofrecimos a un vecino que tenía 4.000 hectáreas tapadas por el agua el siguiente negocio: nosotros hacíamos girasol y cuando cosechábamos le dejábamos sembrada una pastura. El girasol para nosotros y la pastura para el vecino. Y así empezamos a crecer con los negocios", cuenta Adolfo.

En estas etapas iniciales se sumaba el olfato comercial de Adolfo. Estaba a la pesca de la ocasión, ante la cual actuaba con celeridad, como cuando compró un campo inundado a 300 dólares la hectárea, para venderlas una campaña después al triple. "Y así hicimos varias operaciones", dice.

En tanto, Gustavo se fue a la zona de Madariaga, más hacia el este de la provincia de Buenos Aires, a trabajar como administrador de campos y asesor agronómico. Pero automáticamente le comenzaron a surgir oportunidades en el terreno de lo comercial.



## Inundaciones

El clima en la región pampeana húmeda alterna ciclos secos con otros donde los registros pluviométricos llegan a duplicar el promedio.

En los últimos 35 años se han registrado inundaciones entre 1973 y 1975, entre 1984 y 1987, en 1990 y entre 1998 y 2001.

La variabilidad de las precipitaciones en la región es muy alta; según el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, las lluvias de 2001 fueron de una magnitud tal que su probabilidad de ocurrencia es de una cada cien años.

El aspecto positivo del ciclo húmedo que atravesaron las pampas durante los 90 fue la expansión de la frontera agrícola hacia el oeste, debido al corrimiento de las isoyetas y la elevación de las napas freáticas, que en ciertas regiones y utilizadas adecuadamente contribuyeron a potenciar los rindes de los cultivos.

**// Yo siempre supe que iba a trabajar en la empresa familiar, de chiquita recuerdo que soñaba con ser la secretaria de papá."**

*Andrea Grobocopatel*



*Gabriela, Matilde, Gerardo Burriel y Andrea en una fiesta de fin de año.*



*Andrea recibe el título de licenciada en Economía de la Universidad de Buenos Aires.*



*Walter Torchio con su hija Agustina, Adolfo y Juan Baldoyra. En aquellos tiempos, supervisaba la producción y el manejo de plantas de acopio.*

"El negocio es fácil de explicar. Era comprar el cereal descontando el flete, cobrar 3% de comisión, los servicios como secada o acondicionamiento, contratar los camiones y mandar el grano a puerto. Y a eso se le agregaba la posibilidad de venderle al productor los agroquímicos, la semilla y el fertilizante. Gustavo lo aprendió muy bien y así comenzó a hacer negocios", recuerda Adolfo.

Mientras esto ocurría, Andrea, dos años menor que Gustavo, se sumaba al emprendimiento familiar.

La mayor de las hijas de Adolfo también había hecho una carrera meteórica y a los 21 años ya estaba recibida de Licenciada en Economía de la UBA. "Creo que papá prefería que estudiase para contadora, pero a mí me gustó más la administración de empresas y una vez ahí me entusiasmé con la economía", cuenta Andrea.

"Yo siempre supe que iba a trabajar en la empresa familiar, de chiquita recuerdo que soñaba con ser la secretaria de papá. Pero cuando me recibí de economista veía que mis compañeros se iban a trabajar a las grandes consultoras; yo tenía interés en seguir Administración de Empresas y hacer docencia en la facultad antes de volver a Casares, pero en ese momento papá estaba arrancando solo y los tiempos se aceleran", acota.

Sentados en torno a la piletta de la casa, Adolfo y Gustavo escucharon el planteo de Andrea. El hermano ya le había sugerido que "ahora hay lugar, mañana no sabemos", poniendo presión a su decisión. "No dijeron nada, solo me miraron con cara de "venite a trabajar con nosotros", recuerda Andrea de esos días.





*Una tradición. Todos los años Adolfo y Edith le regalan a cada nieto (en este caso a Agustina Torchio) algo "productivo" para el Día del Niño, por ejemplo un ternero caravaneado con su nombre.*

**// Adolfo tuvo la capacidad de encauzar el proceso y ceder la conducción a medida que se desarrollaba. Tuvo la visión de permitir que los chicos crecieran y de ceder el espacio."**

*Walter Torchio*

Así ingresó de lleno en la praxis del agronegocio. Como sucede en estos casos, nadie le enseñó nada y todo lo que necesitaba saber lo aprendió en el día a día, en este caso de la mano de Juan Baldoyra. "Me recibí de 'licenciada en administración' y 'contadora' acá en Casares", ironiza la directora de la compañía.

Pero Adolfo no solo tenía previstas funciones para sus hijos, sino también para quienes fueran a ser yernos y nuera.

Paula Marra conoció a Gustavo a fines de los 80, cuando ella estudiaba Agronomía en la UBA y él era profesor en la Cátedra de Manejo y Conservación de Suelos. En 1991 se casaron y pasó a integrar formalmente el clan Grobo.

"Primero me dieron que hiciera conciliaciones bancarias. Después me dijeron, 'bueno, acá tenés un escritorio para que te ocupes de manejar el tema insumos (agropecuarios)'. Y así empecé", dice.

Peor inicio tuvieron quienes se iban a convertir en yernos de Adolfo: Walter Torchio, Germán von Wernich y Juan Goyeneche terminaron desmalezando a mano un lote de soja, en lo que pensaban iba a ser un paradisíaco fin de semana en el campo de Adolfo.

La historia cuenta que durante once años, Walter (marido de Andrea) trabajó en la empresa vinculado con la producción y el manejo de las plantas de silo, mientras que Juan (marido de Matilde) se incorporó definitivamente en 2003 y hoy dirige la estratégica División Industrial (molinos).



*Paula conoció a Gustavo cuando estudiaba agronomía.*



*Con boina en la Rural de Casares. Adolfo, Germán von Wernich y Gustavo.*



COMISION DE FOMENTORIAL  
SMITH  
SALON DE FIESTAS









*Carlos Sciarrota, representante comercial en Fco. Madero y Pehuajó.*



*Construcción de Planta 1 en Carlos Casares, a principios de la década del 80. De izq. a der.: "Cacho" Campagna, Miguel Mallofré, Juan Baldoyra y Adolfo, todos continúan trabajando en Los Grobo.*

## Creciendo a pulmón

Durante los 80, la familia constituyó los cimientos de la futura compañía. En el arranque, un paso importante fue la compra de la primera planta de acopio, ubicada en la misma localidad de Carlos Casares. Fue en 1986 y se la conocía como "Planta Uno".

En lo tecnológico, Los Grobo fueron pioneros en experimentar e incorporar prácticas conservacionistas, el uso del alambrado eléctrico en la ganadería y más tarde, la siembra directa.

En lo organizacional –lo que más tarde derivaría en el concepto de empresa red– comenzaron con las producciones asociadas en campos de terceros.

En lo comercial, un signo distintivo de Los Grobo fue su vocación por destacarse en el servicio como un valor agregado. "Trabajábamos los sábados todo el día y también los domingos si hacía falta", rememora Adolfo, cuando se refiere al papel de la empresa en el comercio de grano.

"El acopio tradicional no hacía eso. El sábado al mediodía paraban y hasta el lunes no se recibía el grano. En cambio nosotros recibíamos el cereal cuando fuera y eso marcaba una diferencia".

Carlos Sciarrota, uno de los pioneros en trabajar para Los Grobo, no deja de recordar que era factible verlo llegar a Adolfo a las plantas de madrugada, o a altas horas de la noche, fuera día hábil o feriado, para ver cómo andaba todo.





Y Adolfo, con más de 70 años, tiene algunas frases de cabecera que sintetizan su visión del management: “No estoy en nada pero estoy en todo”, es una. “Hay que pasar por donde están los intereses; el que tiene tienda que la atienda y si no que la venda”, es otra.

Quien los conoció por esos años fue Carlos Feoli, un ingeniero agrónomo egresado de la Universidad Nacional de La Plata, que en 1977 había llegado a Carlos Casares para desempeñarse como extensionista del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y que a fines de los 90 participaría con Gustavo en la reformulación de la Asociación Argentina del Girasol.

“A Gustavo lo veía cuando estaba en el secundario, porque siempre solía pasar por la oficina. Cuando terminó sus estudios de agronomía y volvió a Casares, allá por el 85, comenzamos a organizar concursos de rendimiento en girasol. Fue una experiencia muy provechosa que llegó a contar con más de cien participantes”, recuerda Carlos, coordinador técnico de Asagir.

“Los concursos los organizábamos entre el Inta, la sociedad rural, el Rotary y la cooperativa agrícola, y todo terminaba en un gran asado que se hacía en el campo de Adolfo”, prosigue.

Pero lo más importante era la vocación que mostraban Los Grobo por la difusión de la tecnología y el ímpetu que tenían para estimular la mejora continua entre los productores.

## En agro, veinte años es mucho

La velocidad de la innovación tecnológica hace que una diferencia de 20 años en la actualidad sea comparable con una de siglos en la antigüedad.

Para los años en que Los Grobo comenzaban a transitar este tramo de la historia, la soja, el doble cultivo con trigo, la siembra directa, los híbridos simples de maíz y la biotecnología eran el futuro.

Con sus vitales 62 años, el ingeniero agrónomo Fernando Solari, asesor técnico de la compañía, recuerda que en 1987 adquirió la primera sembradora de Agrometal para siembra directa de granos gruesos. Para cultivos de fina, había que recurrir todavía a las máquinas importadas de Brasil como las Fankhauser o las Semeato.

Así comenzó sus primeras experiencias con labranza cero.

Por esos años la soja se desarrollaba principalmente en la región pampeana central, con va-

riedades de grupos más largos que las actuales y de hábito de crecimiento indeterminado.

Las estadounidenses Hood 75 (Grupo VI) y la Essex (Grupo V) eran dos de las más utilizadas, hasta que en 1984 fue inscripta por Nidera la Asgrow 5308 (Grupo V) que prontamente se popularizó.

El salto en productividad que significaría la introducción de cultivares de Grupo IV llegaría recién en la segunda mitad de los 90.

Obviamente ninguna de estas era transgénica y el control de malezas era un dolor de cabeza para los técnicos. En preemergencia se utilizaban, incorporadas, las trifluralinas (Treflan) y luego se hacía un repaso con Basagran para control de malezas de hoja ancha.

La aparición de los graminicidas fue de gran ayuda para el control de trigo guacho en soja de segunda, sorgo de Alepo y gramón. En ese segmento, la compañía americana Cyanamid había



*Gustavo y Lorenzo Poyu, paisano de Madariaga de “recorrida” a caballo.*

entrado muy bien con sus productos Scepter y Pívor.

En lo que hace al maíz, recién comenzaban a difundirse los primeros híbridos simples, que presentaban algunas contras como su baja estabilidad y la tendencia a macollar.

Estudios que comparan aquellos materiales con los actuales muestran que hay una ganancia genética de 170 kilos por hectárea y por año, con una aceleración a 200 kg/ha/año con la aparición de los materiales transgénicos resistentes a insectos.

Vale decir que en estos 25 años de historia de Los Grobo, el fitomejoramiento permitió ganar un rendimiento adicional de 4.500 kilogramos.

Además, la soja todavía no había ingresado en la región del oeste bonaerense, y en la parte agrícola del ciclo dominaban el trigo, el maíz y el girasol, en este último caso con los híbridos Conti-flor como icono de la genética de aquellos años.

**// En lugar de sentarnos y observar pasivamente cómo se nos va un cultivo y una agroindustria en la que llegamos a ser ejemplo mundial, nos pusimos de pie y con una mirada por sobre los intereses sectoriales decidimos luchar contra ese destino de derrota."**

*Editorial del Primer Boletín de Asagir*



*Reunión de Asagir en las oficinas de Rodríguez Peña en Carlos Casares. Víctor Pereyra, Carlos Feoli, Arnaldo Vázquez, Gustavo G., Gustavo Duarte, Francisco Morelli, Jorge Domínguez, Amelia Bertero, Jorge Dolinkue, Alberto Ospital, José María Bruniard y Javier Mallo.*

Quince años después, la historia volvió a ligar a Carlos con Gustavo, cuando el primero volvía de los Estados Unidos de hacer un posgrado en girasol y en la Argentina, la soja comenzaba a desplazar progresivamente al girasol.

Se postula reorganizar Asagir como la representación de la cadena de valor, que hasta entonces no lo era. Era una organización para armar congresos, reuniones técnicas, solo ocupada de la tecnología para la producción primaria.

A partir de 2001 se reformula la asociación y se integra Gustavo, como productor en la función de primer presidente de la nueva Asagir.

"Él le da un empuje muy importante, porque hoy se habla de cadena de valor, pero no en 2001. Gustavo tuvo el mérito de impulsar la organización de una asociación de características inéditas hasta ese momento. Significaba hacerla conocer, conseguir financiamiento, definir la actividad", recuerda Carlos.

"Se necesitaba mucha imaginación y ponerle mucha fuerza al proyecto para sacarlo adelante y me consta que Gustavo le dedicó mucho de su tiempo a ello. Había que lograr alianzas y convenios con las entidades relacionadas, para poder llegar a las 22 patrocinantes y los 300 socios que somos en la actualidad", puntualiza. "Un hito fue el primer congreso que hicimos en 2002 en Carlos Casares, donde juntamos 500 personas, cuando lo habitual era que no fueran más de cien".

El congreso también es destacado por Francisco Morelli, miembro de aquella comisión directiva de Asagir y ejecutivo de Cargill. "Fue hecho con muy poca plata, a pulmón como se dice y con toda la familia Grobocopatel trabajando de manera desinteresada y con una tremenda calidez y amabilidad con todos los que fuimos", señala.

Francisco había sido compañero de la facultad de Gustavo. El reencuentro de ambos se dio quince años más tarde con la refundación de Asagir. "Era una iniciativa que requería esfuerzo y tiempo en pos de un fin sin claro retorno económico para él y Los Grobo. Pero si pudo salir a flote, sin duda fue en gran parte gracias al empuje de Gustavo, que contó con el apoyo de la empresa".



*Firma del convenio de Asagir con la Agencia Nacional de Promoción Científica y Técnica apalancando desde entonces la investigación y el desarrollo en el cultivo de girasol. Víctor Kopp, Carlos Feoli, Armando Bertranou, y Gustavo Grobocopatel.*





*Con más de 500 asistentes se realizó el congreso de Asagir en la Municipalidad de Carlos Casares.*

Ese año, Gustavo impulsó un convenio entre la cadena del cultivo y el Estado, para financiar proyectos de investigación llevados adelante con el Inta y las universidades.

En 2003, el director de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Lino Barañao y el ministro de Educación de la Nación, Daniel Filmus, firmaron con Asagir un convenio de vinculación, que para Gustavo sigue siendo “el mejor ejemplo de integración público-privado, donde el Estado y los particulares ponen cada uno el 50 por ciento del proyecto”.

## El girasol en la Argentina

Para 2007/08, el cultivo cubrió unos 2,8 millones de hectáreas, con una producción total en torno a los 4,5 millones de toneladas, lo cual arroja un rendimiento promedio de 1.600 kg/hectárea. Se estima que hay en el país unos 3.000 productores de girasol.

En lo que respecta a la acción de Asagir, Carlos Feoli destaca tres impactos:

- 1) En lo **organizacional**, al ser pionera en el alineamiento de los distintos actores de la cadena de valor: proveedores de insumos, productores, comercializadores, procesadores y sector de ciencia y tecnología.
- 2) Sobre el **cultivo**, al revalorizar el aceite de girasol entre los consumidores, asociándolo a un producto de tradición en la cocina argentina y saludable.
- 3) En lo **tecnológico**, colaborando en la generación de información de calidad para el productor, como la Red de Evaluación de Cultivares que lleva adelante el Inta, en 40 localidades y con 60 ensayos.



## Tecnologías de la comunicación

Tan importantes para el agro fueron los avances en materia de tecnología agronómica, como en las comunicaciones.

“El drama era saber qué estaba pasando en otro lado”, recuerda Fernando Solari, que a mediados de los 90 coordinaba un fondo de inversión agrícola.

En ese momento lo más avanzado de lo que se podía disponer para la transmisión de información era el fax, pero para eso había que estar o pasar por la oficina.

En distancias relativamente cortas la comunicación se hacía por medio de radioteléfonos o banda ciudadana que conectaban las camionetas con la base.

“La antena estaba sobre nuestras oficinas de la calle Rodríguez Peña y de ahí nos comunicábamos con las camionetas o los campos”, recuerda Adolfo Grobo.

Pero esto servía hasta distancias de no más de 80 kilómetros. Por otra parte, la capacidad de transmisión de información era muy limitada en comparación con la actual.

“El caso es que si un camión era rechazado en el puerto, te enterabas dos días después”, recuerda Fernando.

Eran tiempos en los que las llamadas interurbanas no eran accesibles en forma directa y, pedidas a la operadora de la telefónica local, había que esperar un promedio de dos horas hasta poder comunicarse.

## Efervescencia en los 90

Las tres campañas agrícolas que van de la 1992/93 a la 1994/95 constituyen un hito en la historia de Los Grobo.

En el ínterin, la superficie sembrada pasó de 15.000 a 30.000 hectáreas y de ahí a 75.000 a la campaña siguiente. Esas “75.000 hectáreas” siguen siendo un número mágico en el devenir de la organización, algo así como “el primer millón” de cualquier compañía.

Pero lo remarcable tal vez no haya sido el crecimiento de la superficie en sí misma, sino que eso se haya logrado con las mismas pocas personas que por aquellos días formaban Los Grobo: Adolfo, Gustavo, Andrea y Paula.

“Pasaba todo el día en la camioneta, comunicándome por la radio, llevando cosas de acá para allá”, recuerda Paula.

Es que resulta difícil comprender la dimensión de llevar adelante la siembra de 75.000 hectáreas sin teléfonos celulares ni internet y con las camionetas y los caminos de aquellos años.

Pero la historia de la aceleración que sufre el negocio comienza unos años antes, cuando Los Grobo llegan a Pehuajó.

A pesar de encontrarse a solo 50 kilómetros al oeste de Carlos Casares, se trataba de otro “barrio” en el que había que instalarse.

Eran los primeros años de la convertibilidad de la moneda argentina con el dólar<sup>2</sup>, la creación del ministro de Economía Domingo Cavallo en el gobierno de Carlos Menem, y eso impactaba en el acopio, dado que el manejo financiero dejaba de ser un negocio en sí mismo como lo había sido en los años de la inflación.

Allí en Pehuajó había quebrado uno de los tantos acopios que corrieron esa suerte en los 90. Se trataba de Cereaco y su gerente comercial, Horacio “El Vasco” Equiza, fue tentado para trabajar con Los Grobo como comprador de cereal.

<sup>2</sup> La convertibilidad estableció la paridad cambiaria de un peso equivalente a un dólar. Esta política monetaria se mantuvo hasta diciembre de 2001, cuando la Argentina entró en default y llevó la paridad cambiaria a una relación de tres pesos por un dólar, aproximadamente.



Reunión con productores en la sociedad rural de Pehuajó.



Horacio era no vidente y resultó ser un comercial extraordinario para los casarenses. No solo le dio impulso a la creación de la primera sucursal de Los Grobo sino que fue el nexo para que conocieran a Roberto "Beto" de la Cruz, un productor y contratista en el oeste bonaerense que jugó un papel protagónico en el crecimiento de la compañía al ser el primer socio de lo que más adelante se conoció como la red de siembras asociadas.

"Hoy es algo frecuente, pero en aquel momento resultó innovador. Las siembras asociadas permitían participar del negocio. Uno solo no podía hacer frente a toda la inversión. Entonces mi padre ponía las labores, de siembra, de fumigación; otro ponía el campo y así se podía crecer en superficie. Papá fue uno de los primeros socios que tuvieron Los Grobo", recuerda Viviana de la Cruz, su hija.

Sin quererlo, Beto también cumplió un papel relevante en la historia de los casarenses al contactarlos con Héctor Ordóñez.

La familia Ordóñez tenía en ese entonces un campo llamado Las Vinchucas, en el partido de Carlos Tejedor, de donde eran originarios los De la Cruz.

"El Negro (Héctor) venía errando las cosechas y quería arrendar el campo, pero con la condición de que papá los siguiera trabajando", cuenta Viviana.

Beto le habla entonces a Ordóñez sobre "los rusos"<sup>3</sup> de Carlos Casares y así comienza una fructífera relación que iba a trascender lo meramente productivo.

"Lo importante fue conocerlo al Negro", sintetiza Paula. Este era el apodo que todo el mundo le daba a Héctor, un inquieto profesional que se había insertado en el mundo institucional y político.

En tanto que como productor tenía en Las Vinchucas un semillero multiplicador, Ordóñez había sido consultor de la multinacional Pioneer e implementador de la ley 20.247 que regula la actividad de la genética vegetal, así como del Instituto Nacional de Semillas. Actuó como asesor del entonces secretario de Agricultura de la Nación, Felipe Solá, y sería un fuerte impulsor del agribusiness en el país.

En lo que a Los Grobo respecta, desempeñaría un papel vital como consejero.



*El Negro Ordóñez y Beto de la Cruz, en Timote, sentados en el solar de la ventana, después de la sesión anual para "arreglar" los números.*



*La ingeniera agrónoma Viviana de la Cruz en su oficina, cuando se desempeñaba como responsable administrativa de Producción.*

<sup>3</sup> En la Argentina de fines del siglo XIX y principios del XX se popularizaron algunos mote, como decir "rusos" a todos los judíos que llegaban al país, "gallegos" a todos los españoles y "turcos" a todos los árabes.













**/// Todo lo humano es local. La dimensión territorial es uno de los elementos esenciales a tener en cuenta para el desarrollo. Los procesos globales de la economía, la política y la cultura tienen creciente incidencia en las comunidades, por pequeñas que estas sean; las que logren una masa crítica de capacidades estratégicas estarán en mejores condiciones de aprovechar las oportunidades de la globalización."**

*Marta Oyhanarte / subsecretaria para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia, Jefatura de Gabinete de Ministros.*

## Se arma la red

Durante esa etapa fundacional, fueron conociendo otros actores del negocio de granos. Uno fue René Thomas, en Henderson, quien le ofreció la planta de Magdala, cansado ya de luchar tanto con la competencia y los clientes, y otro Luis Prado, en Bolívar, también comerciante sin suceso. "En ese momento a mí no me conocía nadie y entonces ellos eran también mi oportunidad; iba reclutando a los heridos de la guerra", agrega Gustavo.

De Salliquelló era Eduardo Massola, un comisionista que se vincula originalmente ofreciéndoles un campo para sembrar, pero que termina entusiasmándose con los de Casares y proponiéndoles armar una sucursal allí.

Y junto con Massola aparecen amigos de él, como Ricardo Nieva en Casbas y Félix Albo y Nora Arruti en 30 de Agosto, que terminan de conformar la primigenia red comercial de Los Grobo.

También aparecen los primeros técnicos contratados por la empresa, lo cual resultaba un hecho revolucionario por esos días. Raúl Carbajal y Juan Errea entran en ese momento para asistir en la producción.

Por otra parte, la incipiente suba de los precios de los granos resulta un viento de popa que toma al barco de la compañía con todas las velas desplegadas.

En ese momento se establece una relación con Ignacio "Nacho" Prado, un emprendedor de la zona de Trenque Lauquen que tenía un pool de siembra de unas 25.000 hectáreas en el oeste bonaerense y este de La Pampa. Los Grobo logran que Prado les transfiera los contratos de producción, que pasan a formar parte de la cartera de la empresa. Los casarenses se ocupaban de la producción y Prado cobraba por la administración de la superficie sembrada.



*Eduardo Massola, de Salliquelló.*



*Félix Albo, de 30 de Agosto.*



*Nora Arruti, de 30 de Agosto.*



*Jorge Pesqueira, de Monte.*



*Raúl Carbajal, de Casbas.*



*Juan Errea, de Pebuajó.*



Así llegan en 1994 al número de 75.000 hectáreas. Pero la operación recaía en muy pocas personas, que debían ocuparse de todo.

En esos tiempos, Gustavo más que gerenciar u orientar la gestión de la empresa, era un profesional técnico que llevaba adelante los cultivos. “Me conocía de memoria todos los lotes y podía decirle a Juan (Errea) que la punta del lote 16 tenía gramón o que tal tenía (sorgo de) Alepo”, rememora Gustavo.

Este momento resulta un punto de inflexión para la empresa: concluye la etapa de la compañía familiar y arranca la de profesionalización de la gestión.

Se produce también allí el desembarco en los medios de comunicación de la mano de Héctor Huergo. Si bien en otros rubros de la economía era habitual que las empresas utilizaran la exposición pública como herramienta para la gestión de los negocios, en las empresas agropecuarias o de comercialización era toda una novedad.

Ingeniero agrónomo egresado de la UBA, Huergo había formado, como joven profesional, los equipos técnicos de la secretaría de Agricultura en el tercer gobierno de Juan Domingo Perón (1973), a las órdenes de Armando Palau. Allí, fue testigo y parte de la gesta fundacional del desarrollo del cultivo de la soja en la Argentina.

En los 90, Huergo dirigía el suplemento Rural de Clarín, el diario de mayor tirada de la Argentina, cuando su entrañable amigo y compañero de la facultad, Héctor Ordóñez, le habló de Los Grobo.



*Primer grupo Novitas ILGA con miembros de Guaminí, Salliquelló, Bonifacio y Pigüé.*



*Alberto de Nicolás cliente de Pehuajó, René Thomas representante comercial en Henderson, Luis Prado representante comercial en Bolívar.*

## Nora Arruti: una pionera

Nora Arruti es uno de los comerciales más antiguos de Los Grobo. Se incorporó representándolos en la localidad de 30 de Agosto, después de haber trabajado durante 24 años en un acopio local llamado Casa Marroquín.

“Los Grobo estaban en Casbas, de donde era Nievas y a quien mi marido le vendía hacienda. Por esa relación llegamos a Gustavo, que nos preguntó si no queríamos empezar a trabajar con ellos”, rememora Nora.

Eso ocurría en diciembre de 1994, cuando el embrión de la empresa red estaba en plena formación.

“No somos empleados de Los Grobo sino que tenemos una comisión por los insumos que vendemos y el grano que acopiamos. Pero ellos nos ayudaron mucho al principio, pagándonos el alquiler de la oficina o dándonos un auto y después una camioneta para que pudiéramos trabajar. Nos ayudaron a crecer. Ahora a la oficina de 30

*Nora Arruti y Paula Marra en la inauguración de la oficina de Trenque Lauquen.*



de Agosto le agregamos la de Trenque Lauquen, que atendemos entre mi hijo y yo”, Nora había arrancado el negocio con su socio Félix Albo. Pero en 2000, él falleció y tuvo que seguir sola, hasta que su hijo, que estudiaba marketing en la Universidad de La Plata retornó para ayudarla.

“El volumen que podemos originar es muy variable. Al principio hacíamos 7.000 toneladas (de grano) pero algunos años llegamos a hacer 40.000. Tratamos de focalizarnos en el servicio al productor. Que siempre pueda entregar el cereal, que no le falten los camiones cuando cosecha. La com-

petencia en esta zona es muy grande y así como cuesta ganar un cliente, más difícil es conservarlo. Pero tratamos de diferenciarnos con una administración prolija y una historia de pagos en tiempo y forma. Esas son nuestras fortalezas”, opina. Con más de 60 años, Nora es una apasionada de su trabajo y está muy satisfecha de que ser parte de la red le haya dado la posibilidad de progresar en todo este tiempo. “Pero Gustavo me dice que tengo que aprender a delegar”, se ríe, sabiendo que no es un tema menor sino un desafío para seguir mejorando, siempre.



*Héctor Huergo y Gustavo Grobocopatel.*

“El Negro me hablaba de Gustavo, pero sobre todo de Adolfo; él quería que conociera a Gustavo, pero sobre todo al padre de la criatura y me relacioné con ellos haciéndoles una nota”, recuerda el periodista.

Se puede decir que aquella nota fue la presentación en sociedad, ante el gran público rural y urbano, de Los Grobo.

Desde la perspectiva, Huergo destaca el impacto que le había producido la actitud de los Grobocopatel frente al negocio y más allá también.

“La historia de vida de Adolfo, hecha desde abajo, fue lo que más me llamó la atención. Su origen de trabajador rural, ni siquiera de contratista y de haber sido capaz de inventar un negocio a partir de los fardos de alfalfa. Fue muy agresivo en lo comercial e inteligente para desarrollar negocios allí donde el resto no veía nada”, relata Huergo.

Obsesionado por una “Argentina Verde y Competitiva”, el periodista encuentra en la compañía de Carlos Casares un ejemplo de la nueva agricultura, que no solo incorpora tecnología en la producción, sino que innova en lo organizacional –saliéndose de los corsés que imponían los compartimientos estancos de la cadena de valor de los granos– y crea el concepto de gestión de redes contractuales.

## Tendiendo puentes: la vocación institucional de Los Grobo

**E**n la actualidad, accionistas y principales ejecutivos de la compañía participan en más de cuarenta espacios institucionales. Desde ONGs locales para la mejora de la comunidad hasta asociaciones empresariales nacionales y académicas internacionales. Esta vocación por la participación no es nueva en la cultura Grobo. Ya Adolfo y Edith tuvieron una actividad destacada en la comunidad casariense como miembros del Rotary Club, formando parte de la Asociación Israelita e integrando la comisión para la celebración de los cien años de la in-

migración judía a la región o la fiesta del girasol. Desde su adolescencia, Gustavo mostró esa misma determinación, a juzgar por su desempeño en Interact, la agrupación de los rotarios para la juventud, de la cual llegó a ser presidente distrital. Ya de joven, participó durante ocho años de la Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa desde su sociedad rural. A medida que la organización creció esa vocación se fue extendiendo de los miembros de la familia al management. Juan Goyeneche, a cargo de la División Indus-



*Mirtha Legrand y Eduardo Duhalde en la entrega de los terrenos urbanos de Smith.*



*Gustavo Grobo diserta en el Congreso AACREA 2007, Teatro Orfeo (Cdba).*



“Tal vez más que en lo productivo, donde había grandes innovadores como los Ghio o los Fogante, Los Grobo sobresalían como desarrolladores de tecnología organizacional. Ordóñez tuvo mucho que ver y ellos representaban la innovación en lo comercial, en la coordinación de la cadena”, apunta el comunicador.

“Adolfo Grobocopatel, de Carlos Casares, viene creciendo desde su actividad de productor y comerciante en granos (Los Grobo Agropecuaria, en sociedad con sus hijos). En distintas combinaciones sembró el año pasado más de 80.000 hectáreas en campos alquilados. Tenía unas 14.000 propias. La semana pasada cerró trato por otras 3.700. *Es un ejemplo de los agropecuarios a los que les va bien*”, escribe en su editorial del 20 de setiembre de 1997.

En ese momento el nombre y el rostro de la compañía seguía siendo Adolfo, que en 1998 recibiría el Premio Konex al empresario agropecuario.

Sin embargo, el proceso de transición de la empresa familiar había arrancado unos años antes.

La relación entablada con el Negro Ordóñez había pasado rápidamente de estar circunscripta al alquiler del campo, a explorar su condición de consultor de empresas familiares.



*Adolfo recibe la Mención al Premio Konex 1998.*

trial, participa en la Federación Argentina de la Industria Molinera, mientras que el CEO Alejandro Stengel lo hace en Aacrea, Asagir y la Universidad de San Andrés.

Andrea Grobo, en tanto, fue elegida presidente de la Cámara de Sociedades y Fondos de Garantía (Casfog), al tiempo que interviene en la Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia (Fundece) y de Fundes, la organización para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

Paula se ha vinculado con la Comisión Económica para América Latina (Cepal), la Unión de los Trabajadores Rurales y Estibadores (Uatre) y a la Facultad de Agronomía de la UBA en lo que hace a su área, la gestión de talentos.

En el marco de las acciones hacia la comunidad, Matilde Grobocopatel, presidenta, y Silvio Del Buoni, director ejecutivo de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo, participan

de la ONG Grupo de Fundaciones y Empresas, mientras que Gabriela lo hace en la Mesa Directiva del Pacto Global, el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (Cippec), IDEA, el CEADS (Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible) y el Global Reporting Initiative (GRI), entre otras. Tanto Matilde, Gabriela y Silvio llevan además las relaciones con el Gobierno en materia de Desarrollo Sostenible

El ejemplo se ha extendido a todos los miembros de la compañía, sin importar su jerarquía. Colaboradores que residen en Casares participan en el Rotary, entre ellos, Pedro Córdoba, de Auditoría. Otros han elegido actuar como voluntarios en la institución infantil Mi Casa Grande o asisten a las reuniones de la Cámara de Comercio, el Centro de Acopiadores, la escuela de ajedrez o el Club de Leones.

Por su parte, el currículum vitae de Gustavo es abundante en cuanto a participación institucional. “Dependiendo de la época, creo que entre el 30 y 50% de mi tiempo está dedicado a ello”, dice el presidente del grupo.

Su actividad lo involucra en entidades técnicas como Aapresid, hasta empresariales como Idea o la Asociación Empresaria Argentina (AEA), pasando por las académicas como la International Food and Agribusiness Management Association (Iama).

Los 25 años de la empresa lo encontraron muy comprometido con acciones vinculadas con la comunidad. Escuelas del Bicentenario, posiblemente, sea su proyecto más importante.

Se trata de una iniciativa público-privada surgida a mediados de 2006 con la intención de revertir el círculo vicioso de que los sectores de menos recursos y oportunidades tengan una educación de menor calidad.



*Presentación del proyecto “Escuelas del Bicentenario en Carlos Casares”.*



*Entrega de equipos obtenidos con la campaña “El Compromiso del Campo con la Salud” para la sala de Terapia Intensiva del Hospital de Pehuajó.*



*Congreso de IDEA.*



*León Aslanián y Sonia Abadi en la presentación del libro Pensamiento en Red.*



*Para el '94, la organización crecía y ya se podía formar un equipo de fútbol, como el de La Unión, que competía en el interestancias.*

Ordóñez contaba con la cualidad de haber sumado a su título de ingeniero agrónomo el de psicólogo social, y desde allí se proyectaba hacia el entendimiento del nuevo entorno de los agronegocios.

Corría el año '96 y Los Grobo estaban llegando al límite de su capacidad de gestión con la estructura originaria. "Resultaba que nosotros éramos el propio límite a nuestro crecimiento", reflexiona Andrea más de diez años después.

En la familia coexistían concepciones que comenzaban a entrar en tensión. Se acercaban cambios profundos, en buena medida vinculados con cuestiones de cultura organizacional, que había que encarar.

"En esos tiempos, por ejemplo, si se contrataba un ingeniero o un administrativo, el miembro de la familia que ocupaba ese rol tendía a sentir que en verdad el resto no consideraba que hacía bien su trabajo y que por eso tenían que recurrir a un extrafamiliar", relata.

La catarsis ocurrió una noche en casa de Adolfo. Sentados en torno a Ordóñez, Adolfo y Edith, Matilde y Juan, Gabriela y Germán, Gustavo y Paula y Andrea y Walter escucharon el diagnóstico del consultor. Si de algo no se privó el Negro fue de incomodar a cada uno de los miembros de la familia, tocándolos en sus puntos débiles, pero al mismo tiempo logrando despertar la conciencia.



## Oris de Roa: "Una familia profesional"

Fernando Oris de Roa conoció a Gustavo en abril de 2003 mientras cursaba la maestría de Administración Pública en la Escuela de Gobierno Kennedy de la Universidad de Harvard.

Fue en ocasión de una presentación del director de Los Grobo sobre Agronegocios y Biotecnología. Fernando integraba el programa de "embajadores" de la Escuela y su misión era oficiar de anfitrión de los invitados.

Con 23 años de trayectoria en el negocio del comercio granario como ejecutivo de la firma Continental, entre 1970 y 1993, si algo le resultó llamativo fue que no tuviera conocimiento previo de su existencia.

La misma noche de la exposición, Gustavo y Paula compartieron la cena con Fernando y su esposa. "Me contaron que estaban muy abocados a la tarea de transformar la empresa de un formato familiar a uno profesional y me pidieron opinión", recuerda Fernando.

"En sí mismo, no era un deseo inusual. Muchas empresas familiares se plantean lo mismo, pero la mayoría se queda en el camino. En el caso de Gus-

tavo lo que me llamaba la atención era su determinación para hacerlo y su entusiasmo avasallante". Oris de Roa culminó sus estudios en junio de 2003. De vuelta en la Argentina, recibió un mensaje de Los Grobo, donde le proponían abiertamente que se integrara al directorio en carácter de independiente.

El paso previo fue invitarlo junto con su esposa e hijos a pasar un día en Casares y que las familias se conocieran.

"Lo realmente notable era la fluidez de las emociones que había en ellos. Eran capaces de decirse todo, causara o no daño, pero con una honestidad tal que nadie se sentía particularmente ofendido. Era sorprendente, pero en última instancia utilizado como lo hicieron ellos resultó algo muy valioso", reflexiona.

Luego de la reunión las condiciones estaban dadas para que Fernando se incorporara al grupo. El desafío consistía en colaborar en el proceso de profesionalización, aportando su experiencia para la formulación de las políticas, los procedimientos y las metodologías para la toma de decisiones. Su experiencia era valiosa, tanto en términos de

haber sido parte de una gran corporación como de emprender proyectos.

En 1993 había adquirido una empresa citrícola, SA San Miguel, que atravesaba serias dificultades financieras. En unos pocos años la convirtió en la primera exportadora mundial de limones, incrementando su facturación de 23 a 130 millones de dólares.

Su paso por Los Grobo fue acotado en el tiempo, un año, pero intenso en la interacción y el aprendizaje mutuo.

"Era una empresa que no conocía limitaciones. Mi tarea como director externo era tratar de hacerles entender cuáles podían ser las limitaciones y en ese sentido la familia era un tanto cándida aunque individualmente ellos no lo fueran en absoluto", relata.

"Esa candidez tiene que entenderse como una voluntad de decir 'hagamos esto y aquello, porque eso nos potencia' sin mayor contemplación por los riesgos o los costos".

De hecho, el perfil de Los Grobo resultaba bastante distinto a las tradicionales familias agropecuarias de la Argentina, con las cuales estaba



“Era peleador, un provocador. Fue el primer No Grobo que tuvo reuniones con nosotros, pero al final lo terminamos incorporando y tratándolo como si fuera de la familia”, dice Andrea.

“Fue tan fuerte (la reunión) que por mucho tiempo no volvimos a reunirnos con Héctor, pero pudimos dar el paso”, concuerda Paula.

Así comenzó el proceso de sucesión de Adolfo, “que fue muy meditado, muy cuidadoso. Había que ponerse de acuerdo entre los hermanos, cómo iba a hacerse la cesión de acciones, pero todo logró hacerse por consensos, de una manera muy conservadora. Pienso que fue bueno porque si no hubiéramos volcado”, opina.

**// Tienen, además, fascinación por contradecir la opinión general, con lo cual nunca hay que pensar que algo no lo van a poder hacer.”**

*Oris de Roa*

acostumbrado a tratar Fernando. Él los describe como ‘administradores de abundancia’ frente al extendido criterio de ‘administradores de escasez’. “Si una familia tradicional plantea ‘si no me comprás, la próxima vez no te vendo’, Los Grobo dicen exactamente lo opuesto: ‘si me comprás, luego te vendo el doble’”.

Otro elemento distintivo era la confianza en sí mismos que mostraban y la prescindencia del contexto en la reafirmación de su identidad. “Su seguridad era muy fuerte, incluso antes de ser lo que fueron”. También resultaban particulares por la combinación que demostraban en el proceso de transformación de su empresa, al combinar una gran dosis de profesionalismo con otra igual de emotividad. “Y la única explicación que encuentro es que son muy inteligentes. Por otra parte, no temen a sus debilidades; lo que les preocupa es no hacer algo al respecto. Tienen además fascinación por contradecir la opinión general, con lo cual nunca hay que pensar que algo no lo van a poder hacer”, opina. Fernando dejó su cargo de director para liderar el proyecto de Avex. Sin embargo, siguió manteniendo contacto con la empresa.

“Han hecho un increíble esfuerzo para consolidarse como ‘familia profesional’ y cada vez que los visito encuentro una empresa más asentada en ese aspecto”, concluye.



*Burriel, Bisio, De la Cruz, Goyeneche, Segura, Sabalza, el primer equipo de gerentes profesionales de LGA.*



*En la Estancia Bella Vista (Castelli). En las reuniones de accionistas también participan los niños. Es un foro abierto para que todos los miembros de la familia aprendan acerca de los negocios y las actividades de la empresa.*









**// Iniciar el camino de la calidad en un negocio como el nuestro no solo fue una actitud innovadora sino que nos permitió ser más competitivos para nuestros clientes. Lo primero que logramos fue generar confianza y transparencia en un mercado que entonces era de alguna manera informal."**

*Gerardo Burriel*



*Satisfechos. Gerardo Burriel y su equipo acaban de certificar las normas ISO de los procesos comerciales de acopio. Alfonso Bernardi (de barba), el consultor.*

## Con el foco en los procesos

A mediados de los 90, luego de las tres exitosas campañas ya mencionadas, varios procesos comenzaban a desarrollarse puertas adentro de la compañía. Paralelamente al traspaso generacional de la conducción, se gestaba la profesionalización de la gestión, lo cual implica introducir profundos cambios en la cultura de negocios.

Mientras la empresa funcionaba con el formato familiar había una serie de verdades no escritas, que formaban parte de esa cultura. Una de ellas se podía sintetizar en la siguiente frase: "Que el grano nunca toque el piso".

Eso significaba un giro rápido del dinero. Ser ni más ni menos que un buen intermediario. Comprar en chacra y despachar al comprador. Comprar a un precio y vender a otro superior.

Asumirse en el negocio del acopio implicaba inmovilizar temporariamente el dinero, aceptar costos financieros. Tener que contratar paleros para descargar el cereal y volver a contratarlos para cargarlo.

Desde ese punto de vista era, si se quiere, dejar el nomadismo para ingresar en la era del sedentarismo. "Teníamos que dejar de ser una caravana en el desierto", dicen en la empresa hoy.

Paralelamente había que empezar a contratar personal, otro gran cambio cultural. Juan Errea y Raúl Carbajal habían sido los pioneros. También lo fue Pedro Zurro, quien junto con su esposa Silvia Segura, contadora de profesión, se sumaron al proyecto.





En tanto la red de acopios se iba expandiendo. A la primera planta de Casares, se habían agregado una segunda en esa ciudad, otra en Magdala y las alquiladas en Casbas, Álamos y Urdampilleta. Pero faltaba dar el gran salto y eso lo sería la planta de Guaminí.

Con 37.000 toneladas de capacidad instalada sigue siendo la más grande de todas las que conforman la red de originación. Pero lo destacable es que fue diseñada y construida desde cero por Los Grobo, con una fuerte inversión de recursos financieros. Visto desde la perspectiva del tiempo, el hecho representó el asentamiento de la caravana.

Pero a medida que la organización crecía, en escala y en talentos, el conocimiento comenzaba a descentralizarse en los miembros de la red; dejaba de ser un atributo exclusivo del núcleo fundacional y socializarlo pasaba a ser una necesidad.

“Cuando dejás de trabajar codo a codo con la otra persona, la única forma de transmitir y gestionar el conocimiento es mediante los procesos”, opina Paula.

Así se decidió comenzar a compartir, discutir y escribir los mecanismos que formaban parte de la operación de la compañía. Desde lo aparentemente más banal, como la forma de quitar la lona que cubre la carga de un camión, hasta las tareas administrativas, pasando por la contratación de los prestadores de servicios rurales, todo fue debatido y redactado.

Como en todos los hitos que marcaron a la empresa, detrás estaba el Negro Ordóñez y sus ideas acerca de la calidad. Un ingeniero industrial, Alfonso Bernardi, participó como consultor externo del proceso.



*Identidad visual. La organización crece y estrena junto con el nuevo logo, la indumentaria corporativa.*



*Ya no quedaba más lugar en las viejas oficinas y los encargados de pedirle el escritorio a Adolfo para la mesa de operaciones fueron Gabriel Bisio y Gerardo Burriel. “¿Eso quieren?, si lo necesitan, acá lo tienen”.*

## Guaminí, un orgullo y un susto

La planta de acopio en la localidad bonaerense de Guaminí está teñida de una significancia especial para los Grobo y por varias razones.

El terreno donde se erige pertenecía a la familia Carbajal, de la cual Raúl fue el segundo ingeniero agrónomo “extrafamiliar” en incorporarse a la empresa, después de Juan Errea.

“La ubicación del campo era estratégica, porque se encuentra a tres kilómetros de la rotonda de Guaminí, que es un cruce importante de rutas. Me acuerdo que Gustavo siempre me decía: “Raúl, el día que haga una planta la levanto en Bahía Blanca o en el terreno tuyo”, rememora Carbajal.

Paula recuerda que cuando la planta estaba por inaugurarse, el padre de Raúl vociferaba a quien

quisiera escucharla: “Yo sabía que este terreno algún día iba a servir para algo grande”.

Casualmente, esa inauguración estuvo a punto de teñirse de tragedia, lo cual felizmente no ocurrió. El corte de cintas estaba previsto para el 23 de noviembre de 2000. Pero un día antes, Adolfo sufre un infarto: la amargura por una importante deuda que le había dejado una empresa avícola había sido demasiado para sus coronarias. Pero desde la cama, pasado el susto, Adolfo lo primero que le dijo a su familia fue: “La planta se inaugura sí o sí”.

La tercera razón y tal vez la más importante haya sido que Guaminí fue la primera planta diseñada y construida desde cero, íntegramente por Los Grobo. Después le sucederían las de Monte y Saladillo, pero Guaminí fue fundacional.



*Los intendentes de Casares y Guaminí cortan las cintas de las nuevas instalaciones.*





*En 2000 se certificó ISO 9001 en cultivos extensivos. El desafío fue lograr que los ingenieros, acostumbrados a recorrer lotes, se sentaran a escribir procesos.*

## Campo certificado

La certificación de los procesos llegó a la agricultura de la mano de la toma de conciencia global sobre los aspectos ambientales y sanitarios.

A partir de los 90 se fue extendiendo la exigencia para la adopción de las llamadas Buenas Prácticas Agropecuarias, o sistemas de certificación como las normas ISO 14.000 sobre gestión ambiental o BS8800 en lo que refiere a la seguridad laboral.

Paralelamente, la normativa fue incorporando sistemas de aseguramiento de la calidad y la sanidad como el HACCP, Eurep Gap y trazabilidad, con el fin de llevar alimentos más confiables a los consumidores.

En la Argentina, el investigador del Inta, Ernesto Viglizzo, lidera el Programa Nacional de Gestión Ambiental, donde se analizan y proponen alternativas para que las empresas del sector agropecuario ingresen en la era del gerenciamiento ambiental.

En 2009, Aapresid lanzó el ambicioso proyecto de Agricultura Certificada, basado en la adopción de prácticas agrícolas sustentables por parte de los productores, en un esquema de control y certificación.

**// Entendemos por Calidad el esfuerzo diario por profundizar nuestro liderazgo con compromiso, integridad y responsabilidad, el desarrollo de mejores estrategias con mayor participación de los involucrados, la gestión excelente de los recursos naturales, talentos, finanzas y administración, las buenas relaciones con clientes y proveedores, la incorporación de tecnologías óptimas y la obtención de buenos resultados para luego hacerlos extensivos a toda la sociedad."**

*(Publicado en NotiGrobo con motivo de la 1º certificación de Normas ISO)*

La idea era que los mismos integrantes de la organización fueran quienes escribieran los procesos.

"Las ventajas son múltiples. Por un lado, se homogeneizan las acciones. Por otro, emergen las mejoras que los individuos han logrado y se socializan. Se establecen reglas claras y, algo muy importante, sirve para alinear a los miembros de la familia a conducirse con buenas prácticas", agrega Paula.

La metodología fue que cada gerente o responsable de área trabajara con sus equipos en la redacción. A Gustavo le tocó hacerlo con los responsables técnicos, un trabajo arduo para gente que está acostumbrada a tomar decisiones en la soledad del lote, ya que se trataba de quitar la subjetividad aparente de ese proceso, digitalizarlo y construir un árbol de decisiones que indicara cuál era la lógica a seguir en las situaciones más frecuentes.

Sin embargo, prontamente toda la organización comprendió los beneficios del esfuerzo. No solo se avizoraba que contar con un Manual de Calidad iba a servir puertas adentro, sino que era positivo para los clientes y proveedores de la red, ya que aseguraba la calidad y la consistencia de la respuesta dada por Los Grobo.





*La certificación de las ISO demandó fuertes tareas de capacitación. Aquí representantes de los distintos sectores de la empresa en un alto del entrenamiento realizado en el Rotary Club de Casares.*

Pero a medida que avanzaba el trabajo, decidieron doblar la apuesta y buscar la certificación ISO de sus normas.

“Resultaba una meta para estimular el proceso, porque obliga a tener que cumplir plazos, pero fundamentalmente porque incorpora la mirada externa, que permite la comparación e inhibe la autocomplacencia”, opina Paula.

Con la certificación de la consultora Bureau Veritas, en noviembre de 2000, Los Grobo Agropecuaria se convirtió en la primera empresa rural del mundo en certificar normas ISO 9001 para sus procesos de producción agrícola y provisión de insumos. Posteriormente agregó la comercialización de granos y la gestión de talentos.

Visto en perspectiva se trató de un trabajo monumental, que se corporizó en un software, llamado Grobosoft, que, todos coinciden, fue un factor determinante para la competitividad de la empresa en los albores del nuevo siglo. Incluso, sostienen, para atraer a nuevos socios, como lo fue el uruguayo Marcos Guigou, quien valoró especialmente esa original herramienta informática para la gestión de los agronegocios.



*“¡Sí podemos! El día que certificamos. Los Grobo se transforma en el primer productor de cultivos extensivos del mundo en certificar ISO 9001.*



*Pedro Zurro, Germán von Wernich, padre e hijo, Gabriel Bisio y Gerardo Burriel.*



Case ④  
4/01





### Impacto en los mercados de futuro

La crisis institucional desatada a fines de 2001 y las medidas de emergencia tomadas por las autoridades nacionales llevaron a que la actividad de los mercados de futuro se viera afectada.

El 21 de diciembre, el Mercado a Término de Buenos Aires decidió suspender las operaciones, que recién volvería a retomar a partir del 8 de mayo de 2002, tras arduas negociaciones con el Gobierno para que se reautorizaran los contratos en dólares.

En el ínterin, las posiciones que se encontraban abiertas al momento del cierre del mercado fueron liquidadas según lo acordado en una asamblea de accionistas realizada en abril de ese año.

Debido al abrupto cambio de las reglas de juego, la operatoria de granos, que había crecido sostenidamente durante toda la década del 90 hasta llegar a un récord de 23,6 millones de toneladas en 2000, se contrajo a solo 800.000 toneladas en 2002.

La recuperación de la operatoria fue significativa durante los años siguientes, lo que se reflejó en un tonelaje operado de 17,80 millones de toneladas en 2007. Sin embargo, el conflicto rural de 2008 y 2009 volvió a provocar un retroceso en el uso de estas coberturas de riesgo.

## Manejando la crisis de 2001

La última parte de la década de los 90 fue muy dura debido a la baja de los precios de los granos. Durante cuatro años la empresa tuvo que convivir no solo con este fenómeno sino también con un alza en el costo de los servicios, la mano de obra y las tasas de interés. Sin embargo, fue durante ese periodo cuando se comenzó a invertir en calidad y profesionalización de la compañía.

La crisis económica de diciembre de 2001, que marcó el fin de la convertibilidad entre el peso y el dólar<sup>4</sup> y la salida anticipada del gobierno del presidente Fernando de la Rúa, tomó a la empresa preparada para enfrentar esos desafíos. La plataforma para crecer y reposicionarse en la poscrisis estaba armada.

La devaluación dispuesta por las nuevas autoridades a comienzos de 2002 fue seguida por la pesificación de las deudas. En la actividad agropecuaria, acostumbrada a operar en dólares, esto tuvo serias consecuencias.

Por un lado, los mercados de futuro se vieron obligados a dejar de operar, ya que se había dispuesto la caducidad de los contratos en moneda extranjera.

Por el otro, los productores habían comprado sus insumos en dólares, durante la primavera de 2001, cuando comienza la campaña de verano, a pagar con el fruto de la cosecha, en el otoño de 2002. En el ínterin la moneda estadounidense pasó a valer tres pesos.

Bajo las nuevas normas, era posible argumentar por parte de los deudores que la obligación contraída en la primavera podía ser cancelada por el valor original suscrito en pesos.

“Con esta visión de largo plazo enfrentamos las negociaciones con los distintos grupos de interés. Primero arreglamos con los productores bajo los conceptos del documento ‘La palabra vale’ publicado por Aapresid y Aacrea, donde debíamos respe-

<sup>4</sup> Durante casi diez años, en la Argentina la paridad cambiaria se mantuvo inmutable, con un peso valiendo lo mismo que un dólar. Lo que inicialmente funcionó para desactivar la escalada inflacionaria que el país vivió a fines de los 80 y comienzos de los 90, resultó al final de esa década en un mercado atraso cambiario.



*Equipo Grobo en el Congreso Anual de Aapresid, cuando se hacían en Mar del Plata.*



tar la transferencia de responsabilidades y beneficios en toda la cadena”, señalan en la empresa sobre aquellos días.

“En febrero ya habíamos solucionado el 90% de las relaciones con los clientes y comenzamos a pensar en cómo ir para adelante, con los proveedores los arreglos se cerraron en marzo y abril, mientras que con los bancos se cerraron en abril y mayo de 2002. El criterio fue también en estos casos tratar de llegar a soluciones que no generaran transferencias extremas de perjuicios o beneficios en la cadena”, agregan.

Fue un periodo de trabajo intenso en las instituciones donde Los Grobo se encontraban más activos, como Asagir y Aapresid, participando intensamente en el debate por solucionar los problemas generados por la caídas de los contratos .

La empresa también participó activamente en las asambleas del Mercado a Término de Buenos Aires, tratando de solucionar las controversias allí generadas por la crisis, defendiendo los intereses de sus clientes pero sobre todo defendiendo la vida y permanencia de la institución.

En junio los precios de los granos comenzaron a afirmarse y las relaciones con productores y proveedores estaban listas para iniciar un proceso de expansión extraordinario en la empresa.

Fue también en esos años de crisis, cuando se materializó en el ámbito de los socios de Aapresid, la creación de Bioceres, una empresa que tenía a 23 de estos emprendedores agropecuarios como accionistas, con el objeto de invertir en el desarrollo de investigación orientada a la producción, en el área de la agrobiotecnología.

“Gustavo era miembro de la Comisión Directiva de Aapresid, cuando surgió la idea de Bioceres y yo propuse que fuera él la persona para organizar la compañía, por su capacidad para ello”.

Así refiere al momento fundacional, Rogelio Fogante un icono de la siembra directa en la Argentina, sobre quien vale la pena detenerse un instante.



Con Héctor Müller y Ángel Palermo (primero a la izquierda y segundo a la derecha) del suplemento agro de La Nación.

**// Para nosotros, chacareros, fue una cuestión de confianza, de interacción. Un negocio de largo plazo, y alto riesgo, ojalá seamos muchos más. Me siento orgullosa de ser partícipe de un desarrollo local, llevado adelante por un grupo de productores.”**

*Cinthya Castagnino*



Primeras épocas de Bioceres. Rogelio Fogante, Mariana Giacobbe, Ronny Khulmann, Hugo Ghio y Guillermo Krahn del INTA.



*Gustavo Duarte, Rogelio Fogante y Gustavo Grobo en Ucrania.*

Rogelio se formó en la Universidad Nacional del Nordeste y apenas recibido, en 1964, se incorporó al Inta, donde participó del equipo de mejoramiento de trigo, desde la Estación Experimental de Marcos Juárez (Córdoba).

Esto lo llevó a ser parte de los trabajos que el futuro Premio Nobel de la Paz, Norman Borlaug, llevaba adelante desde el Centro Internacional de Mejoramiento del Trigo y el Maíz (Cinmyt), en México, y cuyo resultado fue la Revolución Verde, que salvó del hambre a decenas de millones de personas en el mundo.

“Norman solía pasar unos treinta días en la Argentina, recorriendo junto con nosotros los lotes de trigo de norte a sur”, rememora Rogelio con mucho afecto por la figura del científico estadounidense.

Lo cierto es que en 1974, Rogelio instala los primeros ensayos de siembra directa en Marcos Juárez. En esa época, el principal cultivo de la región era el trigo y el régimen de lluvias era inferior a los 700 mm anuales. Conservar el agua de las lluvias para el invierno era la clave del éxito.

Sin embargo, debido a su salida del Inta luego del golpe militar del 24 de marzo de 1976, sus trabajos para el desarrollo de la siembra directa siguieron, en sus propias palabras “a los tumbos”, hasta que a mediados de los 80, retornada la democracia, Rogelio comenzó a implementar la directa en el campo de Víctor Trucco –que se desempeñaba como secretario académico de la Facultad de Medicina de Rosario– en la localidad santafesina de San Jorge. En 1987, Víctor, Rogelio y otros pioneros daban luz a la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa o Aapresid.

“A Gustavo lo conocí por una reunión de Sursem que se hizo en Pergamino. Creo que el nexo era que Paul Caramandiu era rumano, el mismo origen que Adolfo. Gustavo era medio pichón y estaba en otra mesa. Ahí se enteró de que estábamos con la siembra directa y se empezó a sumar a Aapresid”, apunta Víctor hurgando en su memoria.





El presidente de Aapresid no tenía un conocimiento personal con Los Grobo. Sabía que eran importantes y había oído hablar de Adolfo. Pero rápidamente Gustavo se integró al grupo de pioneros tecnológicos.

“Víctor me preguntó qué me parecía que se sumara a la Comisión Directiva de Aapresid y yo le dije que no lo conocía bien, pero que si él pensaba que agregaba valor, entonces, adelante”, apunta a su turno Rogelio.

El punto es que para fines de 2001, cuando la inestabilidad política en la Argentina llegaba a su límite, creaban Bioceres.

Al tiempo que comenzaron a plantear las líneas de investigación, ganaron la licitación para encargarse de la comercialización de las variedades de trigo obtenidas por el Inta.

La paradoja fue que Rogelio, aquel técnico desplazado por la intervención militar, volviera a su primer amor, el trigo.

Esos años de fuerte interacción entre Gustavo, Rogelio y Víctor fueron importantes para todos. “Construí una gran relación con él. Hace muchos años que soy muy feliz, porque aprendí a transformar los celos y las envidias en admiración. Yo le digo a Gustavo: ‘Agronómicamente, creo que no podés competir conmigo pero te admiro como empresario por tu capacidad de organización’”, cuenta entre risas Rogelio.

“Gustavo es un tipo singular, generoso y creativo. Siendo un tipo muy fuerte acepta muy rápidamente las ideas de otro”, apunta Víctor. “Tiene el don de comunicarse. El tipo no se enoja, se controla. Y es una persona de principios. Él se enriqueció y nos enriqueció mucho a todos”, concluye.



*Con Víctor Trucco y Horacio Fontana, de Arcor, que presidia la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa.*

## Aapresid, dos décadas en movimiento

La ONG que le cambió la cara a la agricultura argentina nació oficialmente en 1989 por iniciativa de un grupo de productores que promovían la siembra directa y que se unieron para compartir experiencias, enriqueciendo su conocimiento.

Apellidos como Trucco, Fogante y Ghio formaron parte de los inicios de la gesta.

Su logro fue haber cambiado el paradigma productivo vigente hasta ese momento: la labranza.

En un país donde los principales problemas del productor eran la pérdida del recurso suelo a manos de la erosión hídrica y eólica, el logro de Aapresid fue demostrar que se podía producir más y de manera más sustentable sin roturar el suelo, un hecho revolucionario para su época.

La aprobación de los cultivos transgénicos, a partir de mediados de los 90, dieron el empujón final a esta innovadora tecnología. Se estima que en la actualidad el 70% de la agricultura de la

Argentina se realiza bajo siembra directa.

Desde un principio la organización se enfocó en la difusión de los beneficios de la tecnología. Con reuniones abiertas lograron el acceso masivo de los productores al nuevo conocimiento. Tanto a campo como en salones de conferencias, desde Aapresid se bregó por el libre acceso a la información. Se trata de la generosidad para compartir, el valor de la cultura Grobo.

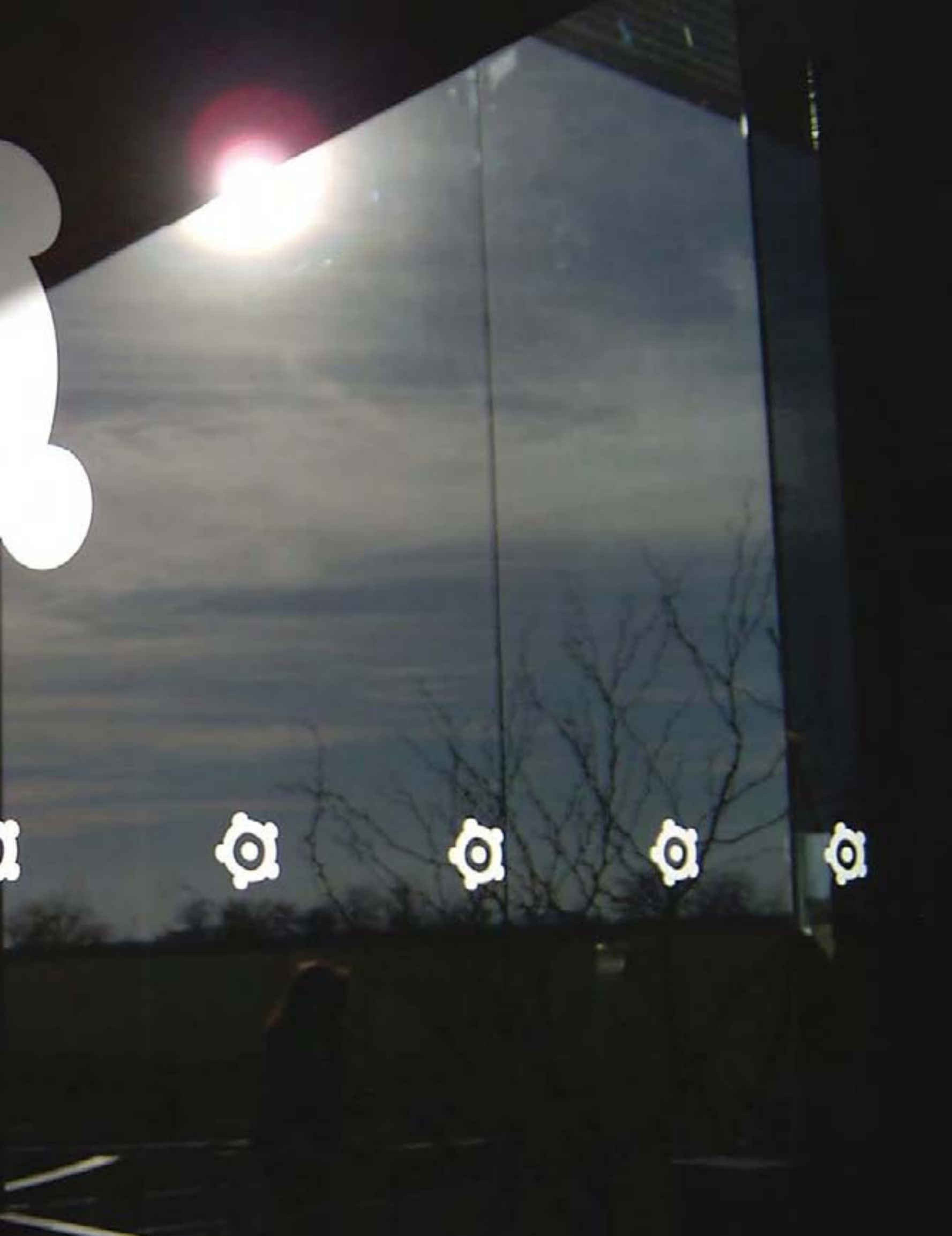
Junto con la no roturación del suelo introdujeron conceptos de manejo orientados a potenciar la productividad de los campos, preservando así los ecosistemas más frágiles.

En los últimos años han apuntado a maximizar la producción de granos en función de los recursos limitantes. Los establecimientos líderes ya están obteniendo 10 toneladas anuales de granos, con precipitaciones anuales de entre 800 y 900 milímetros, gracias a la intensificación de la rotación y la nutrición.











*Adolfo con Alfredo Galloso (proveedor de comunicaciones).*

## Cambio de imagen y de casa

El momentum de Los Grobo en esos años (fines de los 90, comienzos de 2000) iba a mostrar varias facetas, junto a la transformación de empresa familiar en profesional: la integración hacia otros países del Mercosur, la reconfiguración bajo el formato de grupo empresario y una nueva imagen y lugar.

“En las oficinas de Rodríguez Peña (en el centro de Carlos Casares) ya no entrábamos más. Habíamos hecho todo lo posible para hacer espacios nuevos, como convertir la cochera en oficinas tipo boxes o comprar la casa contigua para que se instalaran los contadores. Pero nuestro sueño era tener las oficinas en el medio del campo y eso fue lo que hicimos”, recuerda Gabriela Grobocopatel, líder del proyecto.

En pleno resurgimiento de la economía argentina tras la salida de la convertibilidad, la decisión de Los Grobo fue que el centro neurálgico de la red permaneciera en el ámbito rural, en vez de trasladarlo hacia alguna metrópolis como podría ser Buenos Aires o Rosario.

En principio el tema de la ubicación estaba medianamente resuelto dado que poseían un campo llamado Kolker, sobre la Ruta Nacional Nro 5, a la altura del kilómetro 308. No solo estaba cerca de Casares, sino que tenía acceso directo desde la ruta.

Sin embargo, la dificultad consistía en poder contar allí con todos los servicios de comunicación que una empresa de la Sociedad del Conocimiento requería.

“Tuvimos muchas reuniones con la gente de Telefónica de Argentina, que era el único proveedor de la región, hasta que ellos mismos se dieron cuenta de que podían ser parte de la gesta de poner en igualdad de condiciones a las grandes urbes con el interior rural. Esto implicaba, por ejemplo, llevar la fibra óptica hasta el campo. Cuando le preguntaron a Gustavo qué servicios iba a necesitar, les respondió, obviamente, que “todos”, y así fue como pudimos contar con una red troncal digital”, continúa Gabriela.





De esa forma, en “el medio del campo” Los Grobo accedían a los mismos servicios de comunicación que hubieran tenido de instalarse en Puerto Madero, la meca corporativa en el arranque del siglo XXI.

La adopción de lo más avanzado en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones les permitió acceder a MPLS (Multiprotocol Label Switching), para conformar una red privada entre todas las sucursales del grupo.

Gracias a este sistema, desde una PC conectada a la red, por ejemplo, el gerente de Acopio puede saber en tiempo real cómo están operando las distintas plantas. Si están cargando, descargando, qué grano, a qué velocidad y de qué calidad.

También se instaló ISDN (Integrated Services Digital Network) que permite enviar imágenes, videos, audio y texto con alta eficiencia, y que sirvió entre otras cosas para que el auditorio pudiera equiparse con un sistema de teleconferencia.

Tomada la decisión de tener una nueva sede, en agosto de 2003 hicieron contacto con el estudio de arquitectura corporativa Neumann Kohn. La ejecución estuvo a cargo de la empresa constructora Trevisiol Hnos. y para marzo de 2004 las oficinas quedaban inauguradas, a un costo de alrededor de un millón de dólares.

El estilo arquitectónico fue bautizado “criollo innovador” tanto por los materiales utilizados como por el concepto de sus formas. “Es criollo porque se hicieron dos grandes patios internos a la manera de los antiguos cascos de estancia. Además, desde sus ventanas permite ver la amplitud de la pampa bonaerense e internamente ofrece una sensación de resguardo”, declaró en su momento Lucio Neumann.

“La tecnología que la equipa permitirá el flujo rápido de información; los espacios interiores favorecerán el trabajo en equipo, el desarrollo del autoliderazgo, la formación de una red de líderes”, dijo Gustavo en la inauguración. “El aula que inauguramos (más tarde llevaría el nombre de Héctor Ordóñez) nos pone en contacto directo con el mundo, el mundo en Casares, el mundo en medio del campo; la soñamos como el centro que estimulará nuestras mejores ideas”.

**// Hay circunstancias de cuya trascendencia uno no se da cuenta en el momento, por estar viviéndolas desde adentro. Pero que después, vistas con un poco más de distancia, aparecen en toda su dimensión. La inauguración de las oficinas me parece a mí un hito histórico en la vida de Los Grobo, empresa y familia, y de la comunidad de Carlos Casares. Creo que estamos lejos todavía de poder medir el valor simbólico que tiene y su proyección al futuro.”**

*Leonardo Schvarstein.*



*El día de la inauguración de las oficinas se hizo una videoconferencia con Palomb Izquierdo.*



*Los invitados recorren los nuevos espacios de trabajo.*



La otra innovación fue la identidad visual del grupo, que estuvo a cargo del consultor Sebastián Guerrini.

Como ocurre en la historia de Los Grobo, Sebastián además de su expertise y creatividad en materia de diseño tenía un profundo conocimiento del mundo rural. Se había casado con una ingeniera agrónoma y vivía en Trenque Lauquen, donde se dedicaban a la producción agropecuaria orgánica en el campo familiar.

“El sistema de identidad visual está basado en tres variables: primero de todo, el color amarillo naranja típico de los cereales y oleaginosos, es decir, el color central de la atmósfera donde se desarrolla la actividad de la compañía. Segundo, el nombre Los Grobo, que connota desde lo visual solidez y estabilidad y un corte dinámico hacia el presente. El tercer elemento del sistema es un símbolo que refleja de manera abstracta el espíritu de la compañía”, explica Sebastián.

*Evolución del logo*



## Gabriela: acompañar y ser parte

La tercera hija de Adolfo y Edith se incorporó a la empresa en 1994. Venía de vivir junto a su esposo, Germán von Wernich, en los Estados Unidos, donde él dirigía un establecimiento dedicado a la cría de caballos de polo. La decisión de volver a la Argentina la tomaron luego del nacimiento de su primera hija, en un momento en que la empresa empezaba su etapa de crecimiento exponencial. “Sentíamos que nos necesitaban”, apunta Gabriela, reforzando ese sentido de destino común que la familia demuestra. “Germán se incorporó a trabajar como encargado de los campos y las plantas de silos. La construcción de la planta de Guaminí estuvo a cargo suyo”, agrega. Gabriela había estudiado la carrera de Comuni-

cación Social en la Universidad del Salvador, pero de vuelta en el país hizo el profesorado de Artes Visuales. “Al principio alternaba entre Los Grobo y mi taller de arte. Pero sentía que no podía dejar a mis hermanos solos atendiendo mi parte, así que de a poco fui encontrándole la veta artística al negocio”. De lleno en la estructura gerencial, tuvo a su cargo el área de Compras y Servicios Internos. “En esa época las compras tomaron mucha relevancia ya que comenzábamos a realizar inversiones como oficinas y plantas de silos y mi agregado de valor a la empresa era asegurar que se respetasen los estándares de calidad que definían las diferentes unidades de negocios, pero además procurar las mejores condiciones económico-financieras.



El icono, que se instaló rápidamente en el mundo de los agronegocios y más allá, tiene una inspiración en las pinturas rupestres del pueblo Tehuelche, que se asentaba en la región de donde es originaria la empresa.

Por otra parte, asocia al sol, el girasol, el arado de discos o rastra, un engranaje o un punto de reunión. “Refleja las raíces, la pertenencia y el compromiso de la familia con su zona, su espacio de trabajo y vida en un mercado habituado al ir y venir de empresas locales y extranjeras”, plantea el creativo.

Gabriela, formada en Comunicación Social en la Universidad del Salvador, se hizo cargo de coordinar el proceso y luego, de poner en práctica el Manual de Identidad Corporativa. “El objetivo era tener una identidad única. Con el devenir de nuevas inversiones y las sucursales que se iban creando, viajaba de lugar en lugar para asegurarme del correcto uso del manual y además colaborando en lo que a la infraestructura se refería, siempre bajo el lema de que ‘queremos ser el mejor ambiente para las personas y su entorno’”, dice.

**// Se proyectó un sistema de identidad visual complejo. Este se basó en tres variables: en primer lugar, el color amarillo/naranja típico de productos cerealeros y oleaginosos y que es el color atmosférico central de la actividad actual de la empresa.**



El área que lideraba implicaba también ocuparse de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos y de organizar la presencia de la compañía en eventos, como son las exposiciones rurales o los congresos”.

Al mismo tiempo se capacitó para la gestión, haciendo el programa de Management en la Escuela Kelloggs de Chicago, el posgrado de Agronegocios y Alimentos de la UBA y el de marketing en la IAE (Austral).

“Cuando decidimos profesionalizar el directorio e incorporar miembros extrafamiliares, yo estaba muy involucrada liderando y formando el área, con más de 20 personas a mi cargo. Así que decidí nombrar a alguien que ocupara mi lugar y me representase en el directorio y esa persona fue el Negro Ordóñez.

“Recuerdo que cuando fui a decírselo, se emocionó mucho. Antes o después de cada reunión nos juntábamos y él, además de contarme lo ocurrido,

me aconsejaba para que yo consolidase mi posición de accionista. Cuando el Negro ya no estuvo, me encontraba más formada, con el equipo listo y dispuesta a ocupar el lugar que me había dejado”, relata.

Gustavo y Paula coinciden en destacar el papel que jugó como accionista: “Muchas veces hizo que la balanza fuera a favor del proyecto que estábamos viviendo al cambiar el estilo de gestión; su intervención hizo que la profesionalización pudiera sostenerse”.

En 2008, Gabriela dejó el área de abastecimiento y pasó a desempeñarse como directora de Responsabilidad Social Empresaria. “Nuestro objetivo es generar estrategias de desarrollo de largo plazo y facilitar el logro de los objetivos de la organización considerando las variables económicas, sociales y ambientales, tanto del Grupo Los Grobo como de los grupos de interés con los que se relaciona”.

**En segundo lugar, incluimos el nombre ‘Los Grobo’, representando visualmente la solidez y estabilidad del nombre con un sesgo moderno y dinámico. Por último, incluimos el elemento más importante del sistema: un símbolo que refleja de un modo abstracto el espíritu de la compañía.”**

*Sebastián Guerrini*















Marcos Guigou.



Juan Ángel de la Fuente.

## Hacia la empresa multilocal

El otro gran proceso en gestación cuando concluía el siglo XX era el de convertir a la empresa en una compañía regional o, mejor dicho, una multilocal.

El pensamiento era que así como la deslocalización de la producción dentro de la Argentina había jugado un papel crucial en la competitividad de la empresa, ahora Los Grobo bien podían replicar el proceso fronteras afuera.

La crisis argentina de 2001 ocupó temporariamente la atención del management de la empresa, pero tras la devaluación del peso, en 2002, toma contacto con Gustavo el empresario uruguayo Marcos Guigou.

Marcos había conocido sobre la existencia de Los Grobo gracias a una conferencia que Huergo había dado en Dolores (Uruguay), en setiembre del año anterior, más precisamente dos días antes del atentado a las Torres Gemelas.

Como Los Grobo, también era un innovador en la agricultura de su país y había incorporado el cultivo de la soja –era uno de los principales sembradores en su país– y la siembra directa.

La charla de Huergo actuó como disparador del interés por tender puentes de integración con los productores argentinos.

Acompañado de Juan Ángel de la Fuente, su escribano y hombre de confianza, Marcos llegó a la Argentina en marzo de ese convulsionado año. La agenda que le había

## ADP, la convergencia de culturas

Después de ver cuál era la situación, Gustavo siempre quería ir a más. Recuerdo las discusiones de la superficie que debíamos sembrar: a Gustavo siempre le parecían pocas. Marcos prefería avanzar sobre cosas más dominables, eso pasaba en muchos aspectos, camiones, plantas, alguna agroindustria. Recuerdo la famosa frase de Gustavo ‘No sean tan uruguayos’, refiriéndose a la prudencia. Lo bueno de las reuniones es que cuando se juntan los dos personajes se crea la magia y logran de manera exacta equilibrar la balanza que es el centro del éxito de la compañía”.

Así reflexiona cinco años después de la asociación entre Los Grobo y Marcos Guigou, Juan Ángel de la Fuente, un escribano de 37 años, que en 2002 cruzó el Río de la Plata acompañando a su amigo y cliente, para explorar las posibilidades de negocio en la costa sur del estuario.

Como empresa, Agronegocios del Plata creció durante la primera década del siglo XXI hasta con-

vertirse en el tercer grupo de producción agrícola del Uruguay. Pasó de sembrar 11.000 hectáreas en 2003/04 a 70.000 en 2008/09 y de comercializar 80.000 toneladas a 378.000 en ese lapso. En lo tecnológico, ADP sostuvo el liderazgo innovador, convirtiéndose en una empresa del conocimiento del nuevo siglo. Todos los campos cuentan con mapas georreferenciados y la agricultura de precisión es práctica habitual, además de siembra directa, rotación de cultivos y nutrición. Sin embargo, para Juan, el principal cambio no fue el de los números ni el tecnológico. “Ha sido el cultural, ADP es la verdadera empresa de la Sociedad de la Información. Yo soy de Dolores, un pequeño pueblito del interior uruguayo. Cuando mi abuelo iba a la barraca, el acopiador trataba de darle la menor información posible; el paradigma era “información es poder”. Así funcionaban las cosas antes. Lo que ocurrió con Los Grobo es que ellos nos mostraron que es mucho más beneficioso compartir la información que acumularla

y restringirla; hicieron que en la cultura de los agronegocios entendiéramos que “el poder deriva no de la información en sí (que hoy es abierta y global), sino de poder compartirla”. Esta visión influyó mucho en todos nosotros y pasamos a difundirla entre nuestras familias, en el club social o donde nos movamos y eso representa un cambio cultural muy grande”. “Crear una empresa, hacerla crecer y obtener beneficios son cosas que muchos han logrado; ahora, cambiar culturalmente el negocio es algo que nunca nadie había intentado y ADP no solo lo intentó sino que lo logró con éxito”.

“Eso hoy la convierte en un referente a nivel nacional de esta cultura, en eso innovamos más que otras cosas; y de hecho hoy es un discurso que vemos en otras empresas, no nos molesta: al contrario, nos enorgullece”, reflexiona.

Como primer paso hacia la empresa multilocal, el caso de ADP es muy representativo en cuanto al respeto por la gente y su cultura.

“ADP es una empresa uruguaya, donde trabajamos uruguayos, con visión uruguaya y por eso se nos conoce y respeta, pero desde luego que fortalece su posición sabiendo que es apoyada por el



armado el periodista incluía reuniones con directivos de la Bolsa de Cereales de Buenos Aires, de la consultora Cazenave y Asociados, de El Tejar y de Los Grobo.

“El gordo último es un fenómeno y además canta”, recuerda De la Fuente que le dijo a Marcos cuando volvían para Colonia (Uruguay) en el ferry, tras un intenso día de trabajo cuyo broche había sido una cena en Puerto Madero con los casarenses.

Con la idea de integrar negocios, lo primero que apareció en el horizonte fue la compra de un molino harinero en Palmira (cerca de Colonia), que nunca se concretó pero que sirvió para que las partes se fueran conociendo. “Nos trajimos mucho más de lo que habíamos ido a buscar: la confianza y amistad de Gustavo, algo que no cotiza en la bolsa”, recuerda Juan.

Luego sucedieron las idas de los unos para Dolores y las de los otros para Casares, en las que fue tomando forma la asociación en torno al negocio agropecuario.

“Fue una negociación en la que prácticamente no se discutió nada. Era una asociación a medias, donde la mayoría de las cosas eran intangibles. Marcos aportaba el conocimiento del territorio y nosotros la gestión. El capital, por supuesto, se ponía a medias”, explica Gustavo.

Lo cierto es que lo que empezó a madurar a fines de 2003 tomó forma definitiva en 2004 bajo la denominación de Agronegocios del Plata (ADP). La influencia que habían ejercido las ideas de la globalización, de la transnacionalización de las compañías, se plasmaba como primer paso en el vecino país del Uruguay.



*Los comienzos de ADP en 2004.*

grupo; los uruguayos somos de bajo perfil, donde las palabras como *gran grupo*, no siempre juegan a favor”, opina Juan.

Su función es la de asesor legal, pero la muy buena relación que entabló con Gustavo y su familia lo ha llevado a participar de las reuniones de directorio como responsable de redactar las actas.

“Hoy con el paso del tiempo, con los cambios operados en Los Grobo y con la profesionalización de las compañías, veo a Marcos y Gustavo en perfecta sintonía para consolidar ADP; Gustavo ha comprendido perfectamente los tiempos uruguayos y Marcos a su vez ha sabido anticiparse y ganar buenas oportunidades; de esa unión es de donde surge y se concretan cosas novedosas que generan un aporte importante para el país; no quiero olvidarme que todo funciona y se logra porque también existe un equipo de gente extraordinaria, que no hace lo que quiere, sino que quiere lo que hace, que lo lideran Paula y Andrea en la Argentina y Viviana en Uruguay, que posibilitan que el ‘avión vuele sin contratiempos’”. Es la convergencia de las culturas sostenida en la confianza mutua.

Ese cambio enraizó en ADP. Cuando en 2008/09 el clima y los mercados jugaron en contra del



*Los ingenieros de ADP.*

común de los productores, la actitud de la compañía —cuya estrategia de cobertura en los mercados de futuro le había permitido capturar los altos valores de los commodities de mediados de 2008— no fue avasalladora respecto de quienes les había ido mal, sino todo lo contrario. “Se mantuvo la calma, siempre ofrecemos ser socios y crecer juntos, tenemos una visión a largo plazo, por lo cual la estrategia no es oportunista, sino buscar con clientes, socios y amigos un beneficio compartido”. Es el cambio cultural basado en la generosidad para compartir.



Paraguay surgió como el paso siguiente, aunque de una forma diferente.

Gustavo ya había estado en 2004, invitado por un familiar de Paula que desempeñaba un cargo ejecutivo en el Banco Regional.

La impresión que le dejó el país era que ya había una fuerte presencia de productores de origen brasileño haciendo agricultura industrial –tal vez como la harían Los Grobo– y al mismo tiempo estaban las grandes compañías del agronegocio operando en la comercialización, lo que resultaba una situación distinta a la de Uruguay, un territorio mucho más virgen para su modelo de negocio.

Sin embargo, un empresario argentino que había desembarcado en Paraguay con su compañía Forestal Iguazú SA les ofrece a los casarenses hacerse cargo de la producción agrícola.

Pedro Zurro, en ese momento gerente de producción, es comisionado a llevar adelante el emprendimiento paraguayo, que adopta el nombre de Tierra Roja.

La empresa arrancó en 2005 sembrando 5.000 hectáreas en la región de Alto Paraná, en el sudeste del país. Pero una inusual sequía jugó en contra de la producción y el ejercicio cerró con pérdidas económicas.

Si bien en los años siguientes, la superficie se fue incrementando significativamente, los números no acompañaron la tendencia.

“Recién en 2008 obtuvimos un buen ejercicio”, explica Gustavo. “Pero Tierra Roja es un proyecto importante en la medida en que se establezca la organización y el negocio. La idea es replicar el modelo argentino de producción y servicios, lo cual constituye todo un desafío, especialmente en lo que hace a servicios, por la falta de infraestructura y el riesgo crediticio”.



### La expansión agrícola del Paraguay

La agricultura paraguaya disfruta del efecto contagio de la dinámica que ha caracterizado al resto de los países del Mercosur, en la carrera por proveer de alimentos al mundo.

El censo encargado por el Gobierno en 2008 indica que entre 1991 y ese año la superficie agrícola se duplicó, al pasar de 1,66 a 3,36 millones de hectáreas.

La mayor parte de esa superficie se ubica en la región oriental del país y está dedicada al cultivo la soja. Los departamentos de Alto Paraná, Itapúa, Canindeyú y Caaguazú son responsables por más del 80% de la superficie implantada con la oleaginosa, que en la campaña 2007/08 llegó a los 2,46 millones de hectáreas.

Si bien la producción de soja es muy dependiente de las condiciones climáticas de la campaña, en años sin mayores complicaciones se ubica por encima de los 6 millones de toneladas, con un rinde promedio por hectárea en el orden de los 2.700 kg/ha, equiparable con el de los principales países productores.

En forma creciente, la producción de este cultivo es llevada adelante por grandes empresas de siembra. Las autoridades paraguayas relevaron la existencia de 27.700 productores de soja en 2008, de los cuales solo el 2% (482) sembraba más de 1.000 hectáreas. Sin embargo, este grupo es responsable del 40% de la cosecha de la oleaginosa.







Juan Errea, Adolfo, Gustavo y Pedro Zurro en la gira de Responsables Técnicos por Paraguay.



Andrea, Juan Paradiso, Gastón "Tucu" Sortheix, Ismio, Gaby Grobo y Cachito.



El ingeniero Pedro Zurro lideró el desembarco en las tierras guaraníes en 2004.



La planta de Minga Guazú, en la agrícola región este del Paraguay.

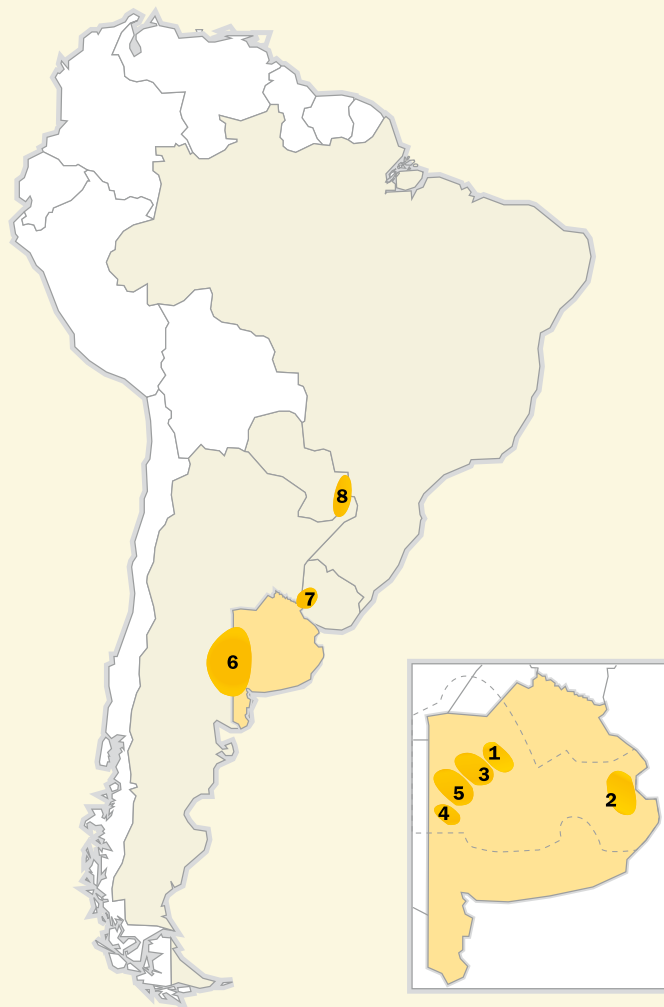
### Mapa evolución de la Superficie Sembrada 1984-2004

- 1 **1984: Carlos Casares. 4.000 hectáreas**, de las cuales unas 3.000 se hallaban en varios campos como La Unión (que se conserva hasta el presente), El Peludo y La Ñania, y otras 1.000 arrendadas.
- 2 **1985: Cuenca del Salado y Oeste Arenoso.** Severas inundaciones en toda la región. Empiezan a crecer en la superficie sembrada mediante el ofrecimiento de cosechar en tierras prestadas a cambio de dejar sembrada pastura al finalizar la cosecha. **Comienzan las siembras asociadas.**
- 3 **1991: Pehuajó y parte del oeste bonaerense.** Compra de campos, **se inicia desembarco zonal.** Se arma la primera sucursal con el **Vasco Equiza.** Comienza la relación con **Beto de la Cruz**, primer socio de lo que más adelante se conoció como la **red de siembras asociadas.**
- 4 **Inicio de los 90: Salliqueló, Henderson, Bolívar.** René Thomas, Luis Prado. Eduardo Massola, comisionista que se vincula ofreciendo un campo y termina proponiendo una sucursal en Salliqueló. **Etapa fundacional.**
- 5 **Inicio de los 90: 30 de Agosto.** Ricardo Nieva en Casbas y Félix Albo y Nora Arruti en **30 de Agosto**, que terminan de conformar la **primigenia red comercial de Los Grobo.**

- 6 **1993: Oeste bonaerense y este de La Pampa.** Relación con **Ignacio "Nacho" Prado**, un emprendedor de la zona de Trenque Lauquen que tenía un **pool de siembra de unas 25.000 ha.**

Las tres campañas agrícolas que van de la 1992/93 a la 1994/95 constituyen un hito en la historia de Los Grobo. En el interín, la superficie sembrada pasó de 15.000 a 30.000 hectáreas y de ahí a 75.000 a la campaña siguiente.

- 7 **2003: Uruguay.** Agronegocios del Plata (ADP). **11.000 hectáreas sembradas** en la campaña 2003/04. Inicio de la expansión horizontal hacia otros mercados. **Empresa multilocal.**
- 8 **2004: Paraguay.** Tierra Roja. La empresa arrancó en 2005 sembrando **5.000 hectáreas en la región de Alto Paraná**, en el sudeste del país.









---

*El equipo de Tierra Roja, en 2008,  
en la planta de Minga Guazú.*







*En 2000, Gustavo viaja a Brasil invitado por la agroquímica Novartis. En Londrinas, en compañía de Gustavo Duarte y Fernando Solari.*

**// Lo que nos interesó de PCP fue no solo su papel como inversores sino su interés por participar en la gestión."**

El tercer paso para constituir lo que el economista y director de Los Grobo, Jorge Forteza, denomina "una multinacional de bolsillo", fue el desembarco en Brasil.

Gustavo había comenzado a viajar a ese país en 2000, a la región de los Cerrados, invitado por Syngenta. El trabajo de exploración continuó durante los años siguientes, hasta que en 2007 llegó una propuesta de Pactual Capital Partners (PCP), que despertó el interés de los argentinos.

"Básicamente fueron dos cosas las que nos interesaron de PCP, una que manejaban dinero de ellos, no de terceros, y otra, que no solo querían poner el dinero sino también participar de la gestión", recuerda.

El acuerdo se hizo abriendo poco más de un cuarto del capital accionario de la compañía a cambio de un aporte de 100 millones de dólares.

Si bien los miembros de la familia continuaron con la gran mayoría del paquete accionario, fue la primera vez que el capital se abrió a terceros<sup>5</sup>.

"Necesitábamos financiar el crecimiento y en este caso no era posible la reinversión de utilidades. De manera que quedaban tres opciones: ir al circuito bancario, hacer pública la empresa o integrar a un socio", continúa.

"Cada una implica un costo de dinero, asociado a un riesgo inversamente proporcional. El costo más barato es el banco, pero el riesgo mayor. Contrariamente, abrirle el capital a un socio es más costoso, pero el riesgo se comparte", explica Gustavo.

<sup>5</sup> Guigou se integró después como accionista.





*“Construyendo el Mercosur”. En 2006, Los Grobo viajaron a Brasil con sus clientes. Entre otros participaron, Diego Chiattelino (a la izq. de Gustavo), Sebastián Popik (abajo a la der.), Marcos e Inés Rodríguez (de La Redención Sofro), Oscar Alvarado y Luis Kasdorf (de El Tejar), Federico Ruiz Guinázú, Andrés Laburu, “Nino” Bianchi, Pedro y Clara Lacau.*

PCP es un fondo de inversión y desarrollo de negocios compuesto por 70 emprendedores brasileños que venían de operar en el negocio financiero vía el banco brasileño Pactual, vendido en 2006 al banco suizo UBS.

El ingreso de los nuevos accionistas constituyó una operación compleja pero que resultó todo un aprendizaje para la organización.

La pregunta clave era qué porcentaje del capital se correspondía con el aporte ofrecido, lo que no era ni más ni menos que valorar la compañía.

Los usos del negocio para este tipo de operaciones se basan en estimar los resultados futuros de la empresa (Ebitda o Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) y luego aplicarles un factor de multiplicación.

“Lo que se discute en verdad es ese valor de multiplicación, más que el Ebitda y que simplifica el verdadero valor de una compañía que es su capacidad de generar flujos de fondos futuros en forma sustentable”, precisa Gustavo.

Una vez acordado que los 100 millones de dólares se iban a corresponder a una participación del 25% de la compañía, el desafío inmediato fue armar los contratos.

“Los contratos son el acuerdo entre los accionistas, que define la gobernancia de la compañía, vale decir cómo es el sistema de toma de decisiones para que sea justo con el accionista minoritario. Al mismo tiempo hay que armar un sistema de incentivos, de tal manera que todos quedemos alineados con ellos”, agrega Gustavo.



*El grupo de argentinos sale de la visita a la Bolsa de San Pablo.*



*Con Roberto Rodrigues, por entonces ministro de Agricultura de Brasil en el gobierno del presidente Lula da Silva.*



*Paulo Fachim (izquierda), el líder de Ceagro en Batavo.*



*Con Fabio Miquilino (de pie) trabajando con el equipo comercial de Los Grobo do Brasil, en Cristalina (Goiás).*

*André Sa y Flavio Inoue.*

Formalmente, el acuerdo queda sellado en febrero de 2008. Como resultado de ello, Gilberto Sayao da Silva, André Sa y Bruno Madeiros se incorporan al directorio del Grupo Los Grobo.

Con esa inyección de capital, la compañía sale en busca de nuevos negocios en Brasil.

Aparece en el horizonte Ceagro, una firma que opera en los estados de Maranao, Piaui y Tocantins (Mapito), en el centro norte del país, región que experimenta un rápido incremento de sus agronegocios.

Ceagro posee 120.000 toneladas de capacidad estática de acopio y origina anualmente unas 220.000. Su característica de ser la mayor compañía de granos de la región no vinculada a una multinacional la convierte en atractiva para la estrategia de Los Grobo.

El acuerdo se cierra en abril de 2008, con el grupo aportando 25 millones de reales para la adquisición de un porcentaje minoritario de la empresa.

El vertiginoso desembarco en Brasil continúa con la aparición de Selecta, una empresa ubicada en Goiás con fuertes problemas financieros que habían derivado en un proceso de concurso de acreedores.

Los Grobo ofertan en el proceso judicial y resultan ser los únicos. En octubre de 2008, la operación de originación de granos de Selecta es absorbida y pasa a formar parte del grupo.





## Llegada al Brasil



GRUPO  
**LOS GROBO**  
BRASIL

- 19,1 millones** de dólares de facturación
- 200** empleados directos
- 4.000** hectáreas sembradas (2008/09)
- 520.000** toneladas comercializadas (2007/08)

**ceagro**  
business

- **190** empleados directos
- **40.000** hectáreas de agricultura
- **300.000** toneladas de grano comercializado (2007/08)

GRUPO  
**LOS GROBO**  
AGROINDUSTRIAL DO BRASIL

- 13,3 millones** de dólares de facturación
- 20** empleados directos
- Depósito en Tatuí
- Centro de negocios en Recife
- Molino en San Pablo (alquilado)

Datos de facturación sobre balances cerrados al 30 de abril de 2008 (Los Grobo Agroindustrial do Brasil), al 31 de diciembre de 2007 (Los Grobo do Brasil y Ceagro).



GRUPO  
**LOS GROBO**



HOLDING  
**LOS GROBO**











*Con el objeto de incrementar el capital social, se organizó un almuerzo en Mar del Plata para los accionistas del Fideicomiso Grobo I.*

*Presentación de las Obligaciones Negociables en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.*

## Reconfiguración como grupo y llegada al mercado de capitales

Este proceso de deslocalización de Los Grobo, para convertirla en una empresa del Mercosur, no hubiera sido posible sin una profunda transformación organizacional y cultural previa.

Se puede hablar de una primera etapa que se extiende hasta 1995, donde el crecimiento pasa por el esfuerzo y pasión de los miembros de la familia, no solo en lo laboral, sino también en lo económico. Es la etapa de la empresa familiar.

“Gustavo y Paula eran los que ponían el pecho en el campo”, recuerda con mucho cariño Raúl Carbajal de aquellos primeros años de los 90, cuando él empezaba a formar parte de la gesta.

Los retiros de los accionistas eran mínimos –limitados al sueldo– y todos los excedentes se volcaban a la reinversión.

En aquellos años primaba el criterio de crecer en base al giro del negocio y de cuidar las utilidades por medio de la compra de campos.

“En ese momento nos dimos cuenta de que tomando deuda y talentos (recursos humanos) podíamos crecer mucho más rápido, que podíamos cuadruplicar el negocio”, explica Andrea.

Se trata de la adaptación a un nuevo paradigma en el proceso de agregación de valor. El factor tierra deja de tener tanta relevancia como se le atribuía y el conocimiento ocupa ese lugar.

Los Grobocopatel coinciden en cambiar la estrategia: primero dejan de comprar campos como refugio del dinero y luego dan vuelta por completo el paradigma que había desarrollado Adolfo.





Él había concebido el armado de paquetes de sociedades agropecuarias (que incluían tierras) para cada uno de los hijos, pensando en que el día de mañana cada uno tomaría su camino.

Pero sus hijos hacen todo lo contrario: fusionan esos paquetes en un gran grupo. "Los hermanos sean unidos, porque esa es la ley primera", dice el *Martín Fierro* y Los Grobo lo refrendan con los hechos.

En abril de 2003 queda formalmente constituido el Grupo Los Grobo. Las cuatro empresas agrícolas se fusionan en dos, Ama SA y Sedas SA.

La primera lleva el mismo nombre con el que había sido adquirida, pero la segunda se nombra así en homenaje al abuelo materno de los hermanos, José Feler, sedero de profesión.

De esta manera, las distintas compañías operativas (transporte, molino, servicios), encabezadas por Los Grobo Agropecuaria, se integran en un grupo, sumando a las agrícolas.

La organización como grupo sentó las bases para que se produjeran importantes saltos cualitativos: fue a partir de allí cuando se profesionalizó la gestión, se incorporaron directores externos independientes y comenzó la expansión de la red hacia otros países.

También se produjeron cambios en los modos de vincularse, por caso, al mundo financiero.

El ingreso de Los Grobo en el circuito del dinero había sido de la mano del crédito bancario, pero de giro rápido, una campaña a lo sumo.

Un dato claro es que recién para la construcción de las plantas de acopio de Monte y Saladillo la compañía toma un crédito de largo plazo, por un valor que solo cinco años después puede parecer ínfimo, tres millones de dólares, con el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE).

Es en ese mismo año, 2003, y ya actuando como grupo, cuando Los Grobo profundizan la estrategia y se acercan al mercado de capitales.

La primera experiencia la hacen con la Bolsa de Comercio de Mar del Plata, lanzando un fideicomiso de siembra, que abarcaba unas 10.000 hectáreas y que implicó algo menos de tres millones de dólares.

**// A medida que la compañía crecía y se consolidaba, los instrumentos financieros a los que recurría se iban sofisticando, hasta llegar al lanzamiento de ON por 20 millones de dólares."**



*Adelmo Gabbi, presidente de la BCBA, en el lanzamiento de las ON.*



*Por un día, los ingenieros se ponen el traje (Solari, Errea, De la Cruz, Rey, etc.). Las circunstancias lo ameritaban.*



*Inauguración Planta de Monte.*



*El intendente de Monte corta las cintas.*

**// La idea no solo era acercarnos al mercado de capitales y sus instituciones, sino también darle la oportunidad al público urbano de ser parte del negocio agropecuario."**

"La idea no solo era acercarnos al mercado de capitales y sus instituciones, sino también darle la oportunidad al público urbano de ser parte del negocio agropecuario y de esa forma también ayudar a difundir el campo", explica Andrea.

Lo concreto es que de ese primer fideicomiso, saltaron a otro plurianual por medio de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, donde también obtuvieron la aprobación para el lanzamiento de obligaciones negociables (ON).

Las ON ofrecían ventajas respecto del financiamiento bancario tradicional: por un lado no exigía inmovilizar bienes en garantía y por el otro constituía un financiamiento de largo plazo, es decir, aliviaba la presión de tener que renovar las condiciones cada seis meses.

Por otro lado, las obligaciones que impone el acceso al mercado de capitales resulta en un aprendizaje de la organización en cuanto a las formas y los procesos.

"Tiene que ver con la calidad. Nos sirvió para relacionarnos con el mundo de las calificadoras de riesgo, lo que implica auditorías, evaluaciones internas, herramientas que en definitiva ayudan a mejorar los procesos", piensa Andrea.

Autorizados por un total de 60 millones de dólares por la Comisión Nacional de Valores, Los Grobo lanzan exitosamente, en noviembre de 2007, una primera serie por 20 millones, que les sirve tanto para encarar las demandas de capital de trabajo como la compra de otras compañías, por caso el molino harinero Cánepa Hermanos.





Sin embargo, todavía quedaban algunas cuestiones por resolver. Es que parte del financiamiento que tomaba el grupo era derivado a la red de clientes y proveedores; es decir, Los Grobo tomaban un riesgo crediticio para un dinero que en última instancia terminaba siendo transferido a terceros.

Allí surge la posibilidad de constituir una sociedad de garantías recíprocas, la herramienta que terminó solucionando el problema y convirtiéndose en un factor más de competitividad (ver Capítulo III).

El rol de la empresa como representante del sector agropecuario en el mercado de capitales es destacado por Adelmo Gabbi, presidente de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. "Hace muchos años que trabajan en la Bolsa con un cumplimiento fiel y estricto de sus obligaciones, lo que hace que sus productos sean confiables, y esto es muy importante porque así los inversores priorizan las operaciones con ellos", señala.

Gabbi destaca el hecho de que las empresas del agro se acerquen a este mercado. "El otro día revisaba la memoria de la Bolsa de 1890 y veía que en aquella época el 90% de la actividad de la institución estaba relacionada al campo; es decir que el campo, como motor de la economía, siempre estuvo presente en el lugar más tradicional de negocios de la Argentina que es la Bolsa de Comercio de Buenos Aires". Más de cien años después, Los Grobo retoman la línea histórica que vincula al mundo financiero con el productivo.



*Inauguración planta de Saladillo, "El Paraíso de Freda".*



*La planta fue bendecida por un cura y un rabino. En la foto, junto a Edith y Adolfo.*

## El agro en la bolsa

**E**l origen agropecuario de la economía argentina lleva a un temprano vínculo entre las empresas del sector con el mercado de valores.

Ya sea porque sus acciones cotizan en la bolsa, porque han emitido obligaciones negociables, constituido fideicomisos u operado con cheques de pago diferido, son numerosas las compañías vinculadas con el agronegocio que participan en este mercado. En el rubro de las obligaciones negociables es destacable el lanzamiento hecho por Avex SA, a fines de 2006, que encontró en los inversores la vía para financiar su emprendimiento de producción avícola orientada a la exportación. Asimismo operan en este segmento compañías

lácteas líderes como Mastellone Hnos. y Sancor, la frigorífica Quickfood y la agroindustrial de la familia Werthein.

Otro rubro de gran actividad es el de los proveedores de insumos, que encontraron en la emisión de fideicomisos de cuentas por cobrar un mecanismo para la financiación de los productores agropecuarios.

En lo que respecta a la cotización de acciones operan tanto empresas de producción primaria (Cresud), como molinos de trigo (Juan Semino SA, Morixe Hnos. SA), malterías (Cía. Industrial Cervecera SA), agroindustriales (Ledesma SA, Molinos Río de la Plata SA) y metalmecánicas (Agrometal SA).

*Hernán D'Amico, en un alto de la rueda de la Bolsa de Cereales de Buenos Aires.*

# LOS GRUPO



LS 1634

GRUPO  
**LOSGRUBO**  
Te.: 02395-459000 - www.losgrobo.com



oo

R **Q** BO



TARA: 15.000  
CM: 30.000

0000

## Redefiniendo la gobernancia

Mientras la estrategia financiera se iba refinando, algo similar ocurría con la gobernancia de la compañía.

El viejo sistema de toma de decisiones era muy flexible y rápido, pero funcionaba cuando la empresa estaba limitada a Adolfo, Gustavo y Andrea.

Los tiempos habían cambiado. La familia había crecido con la incorporación de yernos y nuera, y los "extrafamiliares" ocupaban cada vez más puestos operativos.

Organizar la transición de la empresa familiar a la profesional fue un trabajo arduo y que demandó la ayuda externa.

Uno de los primeros en colaborar con esta transición fue Jorge Spraggon, quien llegó a Los Grobo por su amistad personal con el Dr. Mario Marra, el padre de Paula.

Nacido en Henderson, un pueblo muy cercano a Casares, Jorge había trabajado como directivo de grandes empresas multinacionales y en ese momento, hacia 1999, se desempeñaba como consultor en management y marketing.

"El proyecto me interesó por dos razones: a) Por mi origen, nacido y criado en el interior de la provincia de Buenos Aires, habiendo vivido en un entorno similar al de la familia Grobocopatel, y; b) Por la posibilidad de aplicar mi experiencia como consultor de empresas en una organización en pleno crecimiento y con metas desafiantes", indica Jorge.

Su trabajo se concentró en áreas como planeamiento estratégico, administración del tiempo, delegación, motivación, liderazgo, calidad total, etcétera, para lo cual se realizaban reuniones grupales e individuales con los directores y el personal de la compañía.

Pero la tarea de la profesionalización no solo abarcaba el rol de sus ejecutivos sino también los aspectos humanos de una empresa familiar.

"En estos casos convive la sociedad de los afectos, donde rigen los vínculos emocionales, con la sociedad de los intereses, donde domina la lógica económica. Ellos ya habían formulado su protocolo familiar, pero había que ver cómo iba a ser su cons-



*Jorge Spraggon en una capacitación para los miembros de la organización, en el Rotary de Carlos Casares.*



*El equipo de ingenieros agrónomos que trabajó para la certificación de normas ISO, durante una jornada de capacitación.*



trucción como socios, cómo se iba a transferir una herencia de valores, de cultura emprendedora y por, supuesto, cómo los hijos sucedían a los padres y cómo iba a ser el pasaje de la gestión”.

Quien así habla es Luis Karpf, un psicólogo experto en cambio organizacional, que desembarcó en Casares a fines de 2002, para colaborar en el proceso.

El vínculo se había establecido por intermedio del Negro Ordóñez, alumno de Luis en su posgrado sobre Psicología Social Aplicada a las Organizaciones. “Tienen que conocerlo”, les dijo el Negro a Los Grobo.

Después de mantener entrevistas con cada uno de ellos y reuniones con el grupo, Luis iba percibiendo algunas características de la familia.

- 1) Tenían muy internalizada la historia del inmigrante, que sale adelante y progresa gracias a su actitud positiva y emprendedora. La historia del abuelo y bisabuelo que llegaron desde Europa del Este era una constante de sus relatos.
- 2) No era un grupo que basara su organización en parámetros de exclusión/inclusión. Yernos y nuera habían sido aceptados con una naturalidad poco frecuente para lo que es la media de las empresas familiares, y su participación no era objeto de discusión.
- 3) Existía una cultura del trabajo profundamente arraigada. Todos se vinculaban con el grupo en torno a una función de gestión o dirección.

Si bien estos valores facilitaban el proceso, el éxito se logró al cohesionar a la familia en torno a un proyecto, que implicaba dos cosas: la adopción de un “plan estratégico familiar” y otro de negocios/comercial.

Lo que se estaba adoptando en ese momento era una visión compartida sobre el futuro de la familia y la empresa. La idea de la red de redes, el desarrollo multilocal o regional, la conformación de la empresa social, la inserción en la comunidad, eran los valores sobre los que pivotaría el destino del grupo.

“Es en torno al proyecto sobre el que se construye la sucesión del poder/conducción, la transición organizacional y la profesionalización de las relaciones de propiedad”, opina Luis.



*Luis Karpf.*



*El ingeniero Guillermo Gallego (tercero desde la derecha), de Dow, dictó un curso de trabajo en equipo para Los Grobo.*



*El entrenamiento en Comunicación Efectiva dictado por la Dale Carnegie Training se realizó en el patio de la escuela Sagrada Familia de Casares. Corría el año 2002.*



*El gestor de esa capacitación fue el recordado Lolo Vazzoler (frente a la puerta), quien falleciera tiempo después.*



*Desarrollo gerencial a cargo de Leonardo Schvarstein (1° fila, 3° desde la izq.). El detalle es que la capacitación se realizaba mientras las nuevas oficinas estaban en construcción.*

**// La inversión en capacitación creció al doble de ritmo de la empresa."**

Otro que tuvo un papel destacado en la transición de la empresa familiar a la profesional fue Leonardo Schvarstein, un ingeniero industrial experto en desarrollo organizacional.

El consultor trabajó sobre lo que se conoce como "Modelo de Tensiones", en el cual los propios actores de la organización identifican las fuerzas divergentes que existen allí, lo cual deriva en la implementación de un proceso de aceleración del cambio.

Así como Karpf operaba en el proceso de transformación desde lo familiar, Spraggon primero y Schvarstein después lo hacían desde lo organizacional.

Accionistas, gerentes, mandos medios y comerciales participaron de las sesiones con el consultor, que como dato anecdótico se desarrollaban en la obra de las nuevas oficinas sobre la Ruta 5.

Para quien hubiera podido ver la escena desde el exterior, la imagen del grupo de personas en medio de las oficinas a medio terminar o a medio iniciar era la ratificación de una frase moldeada a fuego en la organización y que sintetiza su espíritu y desafío: construir un avión en vuelo.

Esos años fueron muy intensos en cuanto a la participación de consultores en la reformulación de la compañía.



PARÁMETRO		PERFIL		
Centralidad	"El Mundo"		●— X	Carlos Casares
Valores	Familiares (confianza, amistad)	X	—●	Empresariales (rentabilidad, eficiencia)
Fuerza	Centrífuga		●— X	Centrípeta
Foco	Innovación		X	Productividad
Responsabilidad social ambiental	Débil, laxa	X	—●	Fuerte, sólida
Estrategia	Crecimiento	X	—●	Sustentabilidad
	Expansión horizontal	X	—●	Integración vertical
Reinversión	Negocios	X	—●	Organización (estructura, procesos y sistemas)
Relación con clientes	Cooperación		X	Competencia
Relación con proveedores (agroinsumos)	Cooperación	X	—●	Competencia
Sociedades "externas"	Participadas		●— X	Controladas
Estructura global	Fragmentación	X	—●	Consolidación
	Descentralización (Unidades de Negocios)	X	—●	Centralización (Nivel corporativo)
	U.N. Zonales funcionales	●—	X	U.N. Zonales multifuncionales
Estructura regional	Franquicias (riesgo propio, stand alone)	X	—●	Filiales (riesgo Grobo, vinculadas)
	Confianza		X	Profesionalidad
	Independientes con otros negocios propios	X	—●	Dependientes full time
	Compensación variable	X	—●	Fija más variable
Estilo de dirección	Empowerment (Teoría Y)	●—	X	Control (Teoría X)
Management	"Semillero" (Endógeno)	X	—●	Incorporaciones (Exógeno)
	Zonales con perfil propio	X	—●	Zonales con perfil Grobo
	Zonales monovalentes	X	—●	Zonales polivalentes
Sistemas	SOHO		X	ERP

Leonardo trabajó determinados aspectos que queríamos resolver como tensiones, en el entendimiento que existen y no pueden ser eliminadas porque en sí mismas constituyen la forma en que se construye la organización. Y tienen consecuencias en la forma de funcionar, por ejemplo la descentralización de determinadas decisiones trae implícitos nuevos controles, y así, si bien no desaparece la tensión, se conoce y se maneja.

Familia					
Configuración	Primaria		X		Extendida
Directorio	Endógeno	X	—●		Exógeno
	Ad honorem	X	—●		Remunerado
Funciones gerenciales	Prioridad de oportunidades	X	—●		Igualdad de oportunidades
Distribución de utilidades	Táctica	X	—●		Estratégica
	Necesidades de los accionistas		●—	X	Necesidades de la empresa
Transferencia de acciones	Libre		●—	X	Restringida
Actividades "privadas"	Restringidas	X	—●		Facilitadas
	Cualquiera		●—	X	Conexas
	Administraciones con recursos comunes	X	—●		Administraciones independientes





*El consultor Enrique Di Lucca llegó a la empresa con su concepto The Human Element.*



*El mismo curso, The Human Element se dio para el equipo de Operaciones, en el auditorio Héctor Ordóñez.*



*De izq. a der. Cristian Niro (Molino Cánepa), Di Lucca, Joselo Bartomeoli y Martín Bidegain (de Operaciones).*



*Enrique Di Lucca (fila sup. 3º desde la izq) en Goiania (Brasil) con todo el grupo que realizó la capacitación sobre Gestión de las Empresas en octubre de 2009.*

Por la relación que tenían con los directores de Rizobacter Ricardo Yapur y Pedro Mac Mullen, Los Grobo tomaron conocimiento del trabajo que el especialista en recursos humanos Enrique Di Lucca había realizado para mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo.

La intervención de la consultora de Enrique, Contacto SA, tuvo lugar a partir de fines de 2003, y basada en su modelo (The Human Element) colaboró con el desarrollo de una gestión de recursos humanos en la cual la empresa potencia las capacidades de las personas.

Lo exitoso de la consultoría y el hecho de que Enrique residiera en Brasil facilitarían a partir de 2008 la puesta en marcha de un proceso similar tras la asociación de los casarenses con PCP y el crecimiento en el mercado de la principal economía del Mercosur.

De la mano de Schwarstein, que actuó durante 2004, llegaron a Casares en 2005, Benjamín Liberman y Raúl Saroka para colaborar en el armado de los procesos de informatización, armonizando la estructura organizacional con los requerimientos del sistema.

La descripción de cargos en el manual de la compañía es un legado del trabajo de estos consultores. Habían llegado para asesorar sobre el sistema informático a utilizar en la administración, pero allí comenzaron a detectar inconsistencias respecto de procesos y funciones.

“Nos ayudaron mucho a poder estandarizarlos”, comenta Paula. “En 2006 la empresa ya no era la misma que la que certificó ISO en 2000, era mucho más grande y se requerían ajustes”.

Asimismo apareció en escena Javier Palomb Izquierdo, un especialista en negocios de origen español, conocido entre otras cosas por ser el traductor del pensamiento de Peter Drucker al castellano. Aportó a Los Grobo un análisis crítico sobre la competencia y ayudó en la definición de las estrategias comerciales. Con capacitaciones en persona o mediante videoconferencias, facilitó una comprensión más acabada de las grandes tendencias globales en las que está inmersa la compañía.





*Enero de 2009. La red comercial de Los Grobo do Brasil libera energía positiva, bajo la batuta de Enrique Di Lucca.*

La profesionalización de la compañía implicaba también un sistema de planificación de las decisiones estratégicas y eso involucraba directamente el sistema de gobernanza del grupo.

Ordóñez ya lo había previsto en 2003: "Evolucionar de gerenciar una red de proveedores y clientes a gerenciar una red de inversores".

Entonces se decidió profesionalizar el directorio incorporando miembros independientes. La idea era proveer a los accionistas familiares de la experiencia y la visión que aportarían los recién llegados.

Así fue como en marzo de 2004 se incorporaron Ordóñez, que desde su rol académico ayudaría a conceptualizar el escenario donde se desenvolvían los negocios del grupo; Carlos Etcheverrigaray, un directivo vinculado con el mundo de las finanzas, y Fernando Oris de Roa, que venía de desempeñarse como CEO en Citrícola San Miguel, la compañía líder en el negocio de los limones, donde la Argentina descollaba.

Con reuniones mensuales, el ampliado directorio se ocupaba de planificar el crecimiento, discutir la gestión, exigir presupuestación, requerir información y bien presentada. Constituyó un estímulo para el desarrollo organizacional, un área donde, como dice Huergo, Los Grobo hicieron punta.

Por distintas razones, ese directorio no se prolongó mucho en el tiempo, aunque marcó una etapa de la compañía.



*El CFO de Los Grobo do Brasil, Antonio Neto, durante el entrenamiento.*



*Octubre de 2009, Goiania. Programa de capacitación en Gestión de las Empresas.*



Trabajadoras sexan y sanitizan pollitos en Avex.



Oris de Roa tenía una visión de integración en la cadena de valor y soñaba con la exportación de algún producto donde la Argentina pudiera participar exitosamente. Incluso la empresa que había fundado, Orígenes y Destinos, tenía esta visión.

“Cuando conoció a Los Grobo, Fernando dijo que veía mucha sofisticación en el negocio, mayor a la necesaria para un negocio de commodities y sugirió volcar más esfuerzo en la agroindustria. Fue en Los Grobo donde comenzamos a pensar en la idea de una empresa industrial que transformara granos en proteínas animales. Como no podíamos hacerlo solos, Fernando entusiasmó a algunos de sus amigos y nació Avex”, cuenta Andrea.

La empresa, cuyo nombre es el acrónimo de Alto Valor de Exportación, es un megaproyecto de integración aviar radicado en Córdoba y que tiene como accionistas a un verdadero *dream team* de empresarios argentinos, entre los cuales aparecen los ca-sarenses. Oris de Roa dejó su cargo en el directorio de Los Grobo para ocuparse de su emprendimiento avícola, que empezó a operar en 2007.

Lamentablemente, en abril de 2006 falleció el Negro Ordóñez.

“Por Paula conocí el amor, por el Negro, la amistad”, le escribió Gustavo en el *No-tigrobo*<sup>6</sup>.

Sin embargo, la semilla del cambio había sido plantada y la transformación del grupo ya era un hecho.

Estos sucesos condujeron a la incorporación de nuevos directores independientes.

En reemplazo de Oris de Roa, ingresó en abril de 2005, Alejandro Stengel, un ingeniero industrial de la UBA que venía de desempeñarse en la consultora de alta dirección de empresas Booz Allen Hamilton y que en lo académico había publicado con muy buena resonancia el caso de Arcor para la editorial McGraw Hill, en colaboración con Inés Barbero, Jorge Forteza y Bernardo Kosakoff. El título, *Globalizar desde América Latina*, tenía mucho que ver con la idea de Los Grobo para el futuro de su empresa.

<sup>6</sup> El newsletter bimestral de la compañía para la red de clientes y proveedores.

## El Negro Ordóñez, por Gustavo\*

Lo conocí por 1994 (soy un amigo de los nuevos, menos mal, porque parece que antes era más difícil tratarlo) en la Secretaría de Agricultura, cuando trabajaba con Felipe Solá. Le fui a arrendar el campo.

La operación fue rápida; le hice una oferta, pensó en voz alta, dio sus argumentos pero también oyó los míos. Le gustaba cambiar de sombrero permanentemente. Y concluyó: ¡es correcto! Al año siguiente me invitó a cenar con Paula a su nueva casa aún sin estrenar.

Allí era donde tendría su hogar y consolidaría una hermosa familia. Le pregunté por qué me in-

vitaba si apenas me conocía y me dijo: “Gracias a que me arrendaste el campo pude comprar esta casa, te lo agradezco de esta manera”. Era muy agradecido, le gustaba reconocer; allí descubrí algo difícil de ver a primera vista: el Negro era profundamente humilde.

Comenzamos una larga e intensa relación. Yo sabía que él estaba siempre listo, para alcanzarme una frase inteligente, filosa, honda, sin anestesia. Me contradecía para probarme y me alentaba con cuidado. “No te la creas, por favor, no te apresures, sos joven todavía y el partido que tenés que jugar es largo...”.

Uno de sus primeros trabajos fue participar de una reunión familiar, la primera que tuvimos con alguien externo a la familia. Fue dura, nos peleamos entre todos y él hacía cirugía mayor, no daba tregua. Tenía el sombrero de Psicólogo Social que lucía con mucho orgullo.

Él recordaba hace poco que no lo llamamos por seis meses, pero luego de esa reunión incorporamos profesionales a la empresa y creo, a la distancia, que fue el hito donde Los Grobo comenzó a profesionalizarse.

En otra oportunidad, hace unos diez años, le pedí que me acompañe a hacer un negocio importante. Durante la reunión apliqué vastos recursos de seducción pero en un momento el Negro, que hasta allí estaba callado, comenzó a increpar a



Como en muchos otros casos en la historia de la compañía, el acercamiento de Alejandro fue casual. Se encontraba realizando una consultoría vinculada con los agrobnegocios y contactó a Gustavo en su carácter de referente local con el propósito de obtener puntos de vista para su trabajo.

El encuentro derivó en dos o tres más y la opinión favorable de personas como Luis Pagani, presidente de Arcor, o Jorge Correa, director del Rabobank, además del mismo Oris de Roa, derivó en el ingreso del consultor al directorio.

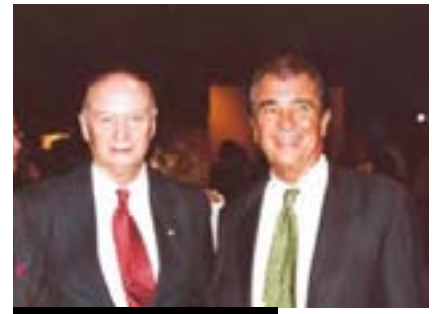
En ese nuevo papel, Alejandro participó en la proyección internacional de Los Grobo. La idea era construir una compañía multinacional desde un país emergente, a la manera de las indias Tata o Arcelor Mittal (acero) o la China Li and Fung, y si bien Los Grobo ya estaban en Paraguay y Uruguay, restaba el gran paso de Brasil para constituirse en un grupo regional.

Pero el proceso de profesionalización de la compañía llevaba a que Gustavo dejara su función de CEO y pasara a ocupar roles donde agregara más valor que en la operación.

Lo anecdótico es que Alejandro participó de la búsqueda del reemplazante, hasta que Luisa Bullrich, de llegada directa al líder de la compañía, le dijo: "Tenés la solución delante de tus narices", en referencia a Alejandro. La idea cayó en terreno fértil y en octubre de 2007 el ex Booz Allen Halmilton asumía como CEO de la compañía.

"Pensé que al principio el desafío iba a ser lo que los americanos llaman 'llenar los zapatos' de Gustavo. Pero me propuse no hacerlo. Gustavo tiene una forma de liderazgo que podía ser complementada con otro basado en los procesos y la construcción de agenda. Lo nuestro resultó complementario y todos en la organización comprendieron cuál era el cambio que se estaba dando y los nuevos roles", precisa Alejandro.

"Lo que esto permitió fue que en menos de un año, Gustavo pudiera tener las manos libres para construir la posición de Los Grobo en Brasil, lo que implicó nada menos que la adquisición de dos compañías".



*Adolfo con Carlos Etcheverrygaray.*

*La placa del auditorio que homenajea al Negro Ordóñez.*



mis interlocutores. Rápidamente se abortó el negocio, para mi soñado, y salimos a la calle. Lo miré y sonriendo le pregunté por qué lo había hecho. Me dijo seguro: "Te querían engañar, no son gente para vos..." Lo acepté con naturalidad y a partir de allí, ante un negocio importante, le pedí que me acompañara. Era un coach fantástico, nos entendíamos a la legua.

Me invitó a IAMA y fuimos con Paula a Florencia en 1999, luego los congresos se convertirían en viajes obligatorios. La interacción con este nuevo mundo fue fundamental para la construcción de Los Grobo y la mía como persona y profesional. En una de esas veladas me entusiasmó con escribir un caso sobre Los Grobo y fue él

quien me presentó a su amigo John Nichols de Texas A&M.

Cuando decidimos incorporar directores externos a la familia no dudé que debía estar adentro. El Negro estaba muy orgulloso y se sentía reconocido, algo que lamentablemente no era frecuente en nuestro país. A Héctor lo distinguían y reconocían afuera, a los de adentro el Negro les dolía. Fuimos amigos, socios, alumnos, maestros, compañeros. Su familia es la mía y viceversa. Por Paula creo en el amor y por el Negro creo en la amistad.

*\* Publicado en el Notigrobo N° 39, en Mayo del 2006.*





Alejandro Stengel.

**// Lo que me motiva cotidianamente es participar de la gesta de una compañía multilocal en un país emergente."**

Alejandro Stengel

"La respuesta de la gente y la organización fue óptima. Los equipos respondieron con una gran integridad y aceptación de la situación. Por mi parte, respeté los liderazgos y las competencias existentes en los equipos", señala.

Inspirado en lecturas como *The Dynamics of Taking Charge*, del profesor John Gabbro, Alejandro diseñó su estrategia para desarrollar su función de CEO.

En lugar de cambios abruptos y tempranos, apuntó a una transición suave, aunque con modificaciones significativas.

Una de las tareas que encaró Alejandro fue la sistematización de la toma de decisiones, que hasta ese momento había funcionado en torno a la palabra última de Gustavo.

"Rearmamos el comité, conformado por los distintos gerentes, actuando sobre el proceso en sí mismo y una agenda. La responsabilidad fue trasladada al grupo. En el ínterin, la incorporación de Alejandro como CEO del grupo fue apuntada por Paula, quien armó una cuidada agenda para que la transición fuera exitosa.

Mucho para el conocimiento mutuo lo aportó el paso de Alejandro por el directorio.

En tanto, y para reemplazar a Ordóñez, en 2007 se incorporó Jorge Forteza, un economista también de la UBA y del MIT, profesor y miembro del consejo de la Universidad de San Andrés, que introdujo en el ámbito local la idea de "multinacional de bolsillo" para referenciar a la mediana empresa que logra operar fronteras afuera.



## Jorge Forteza: El directorio como generador de conocimiento

El directorio agrega valor cuando pasa de una función exclusiva de control a contribuir con la generación de conocimiento para la organización", señala Jorge Forteza, uno de los directores independientes del grupo, junto a Carlos Etcheverrigaray.

Jorge entabló relación con Gustavo en 2004, en ocasión de la realización del *Libro Blanco de Argentina*<sup>1</sup>. Luego, desde el plano académico, lideró

el equipo que analizó a Los Grobo como caso empresario, lo que lo llevó a realizar más de 50 entrevistas y a adquirir un gran conocimiento de la compañía.

Su incorporación formal ocurrió a fines de 2007. El momento coincidió con una suba histórica en el mercado de los commodities, que en el segundo semestre de 2008 derivaría en una fuerte baja y la aparición de una profunda crisis económica global.

"En ese contexto, el directorio funcionó como un órgano de análisis de información y generación de conocimiento para la organización. Durante el primer semestre de 2008, el foco estuvo puesto en la naturaleza de ese fenómeno (la suba de las materias primas) y cómo evolucionaría. Eso nos llevó a definir una estrategia de desarrollo prudente y construcción de alianzas que fue muy útil para lo que vino después", recuerda.

"Por otra parte, creó una gimnasia de diálogo, aná-

lisis y planificación, que sirvió para un trabajo similar a fines de 2008, cuando la situación general era completamente distinta a la de principios de año". La estrategia de desarrollo sostenible de la que habla Forteza tiene que ver con el concepto de velocidad óptima de crecimiento de la organización, originalmente aplicado a las empresas de software, en el dinámico contexto de la informática y el mundo digital, en este caso trasladado al mundo de los agronegocios.

"El punto es determinar cuál es esa velocidad óptima. Digamos que en Los Grobo convive una valiosa tensión entre el empuje emprendedor de Gustavo y su familia y las capacidades propias de la organización, que como todo organismo social, tiene sus límites de estiramiento o *stretching* frente al crecimiento", razona. "En este sentido tenemos que apuntar a armonizar niveles de rentabilidad, de endeudamiento, en un proyecto de crecimiento sostenible".

<sup>1</sup> El Libro Blanco de Argentina "Un Camino Común" fue elaborado por trece personalidades del ámbito empresarial, académico, artístico, científico y periodístico: Marcelo Argüelles, Lino Barañao, Orly Benzacar, Sergio Beresztejn, Nicolás Ducote, Jorge Forteza, Gustavo Grobocopatel, Juan José Llach, Mario Mactas, Fernando Oris de Roa, Horacio Rodríguez Larreta, Federico Sturzenegger y Víctor Truccho. Se presentó formalmente en 2004, en el Congreso Anual de Aapresid.



A fines de 2007 Alejandro ocupó la posición de CEO de Los Grobo Agropecuaria. “De esa manera, Gustavo pasó a desempeñarse como presidente del Grupo, lo cual le permitió desarrollar el negocio en Brasil”, cuenta Alejandro.

Finalmente, en 2008, con la incorporación al directorio de los socios brasileños de PCP, se define una nueva estructura en forma de holding de empresas y el esquema actual de gobernancia.

“Lo que quisiera no es escribir la historia sino el futuro de Los Grobo”, decía Paula durante la gestación de este libro.

Lo cierto es que en esta instancia, ella define al holding como una empresa Mercosur.

“La característica es que ni compramos ni somos comprados. Hay accionistas de la Argentina, de Brasil y del Uruguay, es decir, son los propios regionales integrándose a sí mismos”, reflexiona.

Paula rescata el respeto por la idiosincrasia de cada región que han privilegiado en todo el proceso de regionalización.

Esto implicó, incluso, que antropólogos llevaran adelante un trabajo de caracterización de la cultura empresarial en cada uno de los países o regiones donde operan, de tal forma de optimizar la integración.

“Queríamos saber qué cosas, por ejemplo, propias de los brasileños nos podían chocar a los argentinos y viceversa. La idea de fondo, si queremos ser multilocales y exitosos, es no avasallar al otro”.

*Las reuniones de directorio son un espacio de construcción compartida de la estrategia.*

El actual directorio de la compañía, donde participan los miembros de la familia, con los independientes y los socios regionales, es visto por Forteza como el ámbito natural de discusión de la estrategia.

Destaca la reunión que se realizó en Colonia (Uruguay) en agosto de 2008, a donde asistieron todos los miembros regionales del grupo y que mostró el embrión de una red que él llama “multidoméstica”.

“El concepto de multinacional está asociado a un centro que se expande hacia la periferia imponiendo su cultura. Nuestro caso es inverso. No imponemos un modelo que funcionó exitosamente en la Argentina, sino que planteamos la construcción de otros adaptados a las culturas donde opera. Es el caso de Paraguay o Brasil, por ejemplo.

“Por otra parte, tampoco deben ser cinco empresas disociadas, sin nada en común. La ventaja sobre el operador local debe ser la posibilidad de tener un centro corporativo de dirección, extremadamente liviano, que les agrega valor a las unidades. Allí reside el gran desafío”, opina Forteza.















## Veinticinco años después

Para el mundo de los agronegocios, 2008 fue un año dual, bipolar si se quiere, particularmente en la Argentina.

Se inició con una euforia proveniente de la expectativa de un mercado global sumamente demandante de materias primas agrícolas, basado en el crecimiento económico de los países en desarrollo (en especial los asiáticos), cuyas poblaciones accedían a dietas de mejor calidad.

Al escenario favorable se le agregaba el componente de los biocombustibles, en un mundo donde el elevado precio del petróleo parecía pronosticar su próximo agotamiento. Resultaba tan fuerte la percepción de una demanda difícil de satisfacer en lo inmediato, que en la prensa y los grandes foros mundiales se instala el falso debate de "energía o alimentos".

La coyuntura tomaba a los países del Mercosur como la región del planeta en el ojo de la tormenta, dado su potencial para multiplicar la producción de proteínas animales y vegetales.

Los precios de los commodities en general y los agrícolas en particular parecían no tener techo y el sistema de los agronegocios se preparaba para la expansión. Para el sector de insumos y de bienes de capital agrarios argentino, el primer trimestre de 2008 batía todos los récords.

En ese momento, Los Grobo inauguraban una nueva planta de silos en General Villegas y se planificaba la adquisición de otra en Pehuajó, mientras que en Uruguay, ADP lograba la certificación de normas ISO 9001:2000 para los procesos de producción agrícola, comercialización de insumos y granos, y transporte y servicios logísticos.

El management distribuía su tiempo entre la Argentina y Brasil, donde concluían las negociaciones con PCP y se iniciaban con Ceagro.

Como acto fundacional de esta nueva etapa, en agosto, un centenar de líderes de la red en los cuatro países se reunían en Colonia (Uruguay) para generar capital social. "Nos escuchamos entre equipos en procesos colectivos donde buscamos concordar visiones compartidas", expresó Gustavo.

Ese intercambio de experiencias, ese escucharse mutuamente para facilitar la difusión e internalización de la Cultura Grobo marcó un punto de inflexión en la historia de la compañía.

Sin embargo, a partir del segundo trimestre, el escenario de los agronegocios había comenzado a cambiar de signo. En la Argentina, la decisión del Gobierno nacional de implementar un sistema de derechos de exportación móviles para los granos generó un conflicto con el sector agropecuario sin precedentes. El académico Osvaldo Barsky lo denominó "La Rebelión del Campo".

Paros rurales, protestas, cortes de ruta y cruces entre el gremialismo rural y la dirigencia política enfriaron el clima de euforia que se vivía apenas semanas antes.

Pero otros tres factores aparecieron sobre el horizonte, para convertir el 2008 en un año particularmente difícil.

La sequía más fuerte en 50 años golpeó la geografía argentina, impactando en una menor área sembrada con trigo y maíz, así como en una caída de los rindes. En el caso del trigo, una helada a mediados de noviembre terminó de quebrar las pocas expectativas de buenos rindes que todavía quedaban.

La suma de estas circunstancias llevó a que la cosecha del país se redujera casi 30% entre la 2007/08 y la 2008/09.



*La inauguración de la Planta de Villegas fue acompañada de un buen asado.*



*Juan José Llach fue uno de los invitados a exponer cuando se inauguró la planta de Pehuajó.*



*Inusual. Después de 25 años, en 2009, la nieve cubrió los campos de Guaminí, agravando una campaña marcada por la sequía.*

Por otra parte, a partir de mediados de año los precios de los granos comenzaron a revertir la tendencia ascendente. Y en el cuarto trimestre, la crisis de las hipotecas subprime de los Estados Unidos se expandió fronteras afuera y una crisis económica y financiera sin precedentes estalló a escala global, arrastrando a todos los países, desarrollados o emergentes.

En mayor o menor grado las empresas agropecuarias del Mercosur concluían la campaña 2008/09 con sus costos atados a los altos precios vigentes al momento de la siembra, golpeadas en su productividad por un clima adverso y con un mercado financiero a la defensiva.

Estas fueron las condiciones externas con las que les tocó a Los Grobo cerrar el capítulo de sus primeros 25 años.

Pero en lo interno el proceso de transformación de la empresa familiar nacional en una multilocal del Mercosur profesionalizada estaba plenamente encaminado.

- a) Los Grobo se define como una empresa del conocimiento, operando bajo un formato de red.
- b) Descentraliza la toma de decisiones y otorga autonomía a los equipos, en el marco de procesos definidos.





- c) La flexibilidad es un valor central de su cultura, así como la gestión por objetivos, utilizando herramientas para su medición.
- d) Transita la integración con las otras culturas de la región, aceptando las diferencias y buscando en ellas la sinergia creadora.
- e) Entiende la innovación –tecnológica y organizacional– como los factores de competitividad esenciales en el siglo XXI.

“Cuando comenzamos, el largo plazo eran 15 años. Hoy se ha reducido a dos años, por la velocidad con la que se producen los cambios. Por eso, en un contexto tan dinámico la innovación es la herramienta de adaptación. De ahí que nuestra estrategia de gestión consiste en liberar esa capacidad creadora dentro de la red. Muchas cabezas, con mucho conocimiento, con distintas miradas, tratando de adaptarse”.

Esta frase fue dicha por uno de los líderes de la red. Sin embargo, es un valor tan arraigado en la cultura de sus miembros que no es necesario atribuirlo a nadie en particular. Es la organización la que opina así.

**– ¿Cómo imaginan los próximos 25 años?**

**– Al futuro no hay que predecirlo, hay que construirlo y la innovación es la herramienta para lograrlo.**



*“No somos grandes, somos muchos”.  
Los líderes de la red del Grupo Los Grobo en el evento de integración realizado en Colonia (Uruguay) en agosto de 2008.*



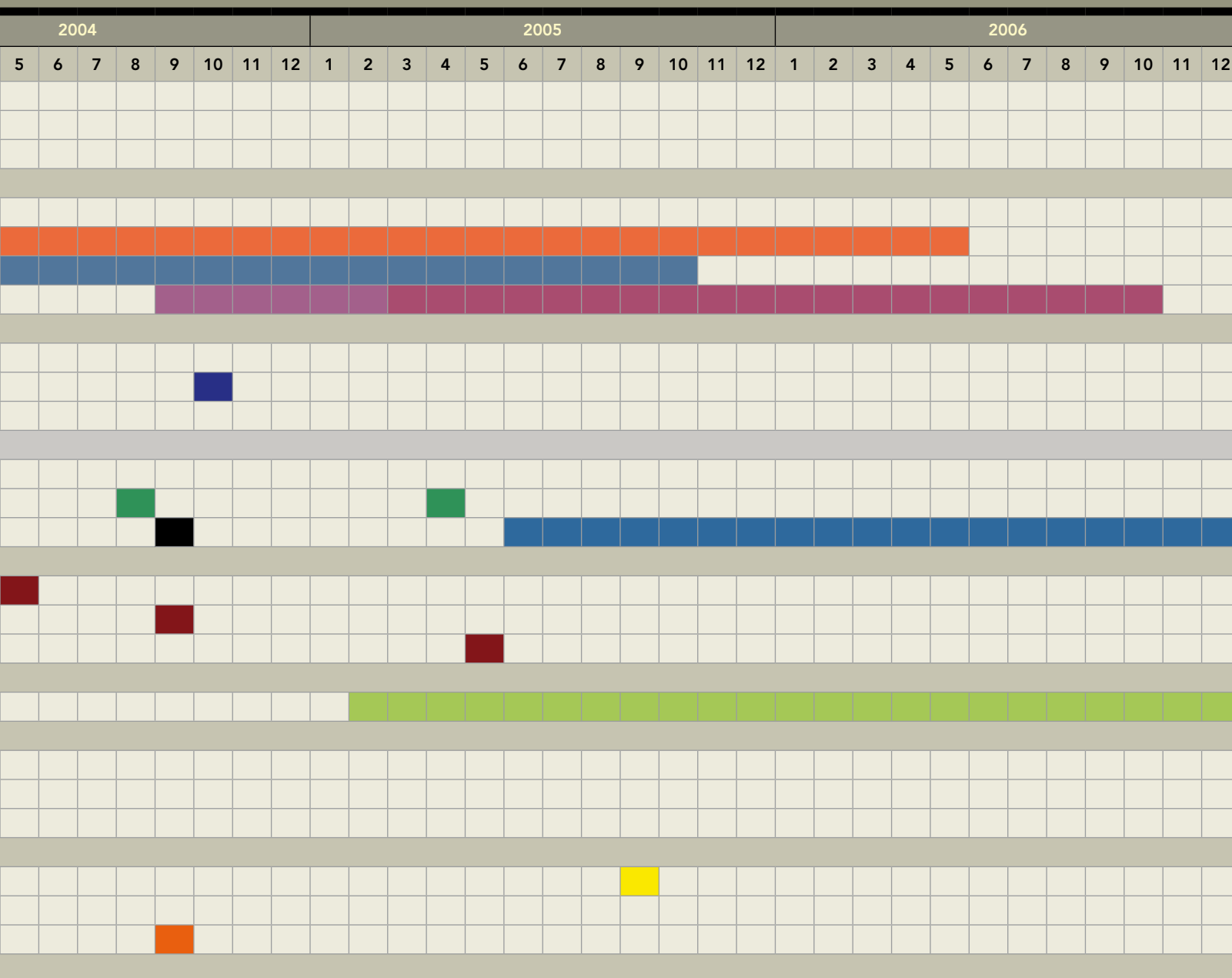
## Los cambios se aceleran Cronograma

	2003															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
Grupo Los Grobo																
Convenio de accionistas																
Directorio																
Auditoría de los Cambios																
Profesionalización de la red de ventas																
Reorganización Administración																
Sistemas																
Cambio de Imagen																
Oficina Buenos Aires																
Oficina Casares																
Gestión de talentos																
Plan de Incentivos																
Evaluación de Desempeño																
Presupuesto																
Gestión																
Balance trimestral																
Grobo Gestión de Talentos																
Planta San Pedro																
Planta Monte																
Planta Saladillo																
Unigral do Brasil																
Uruguay (ADP)																
Paraguay (Tierra Roja)																

## Cronología

- 1905** Nace Bernardo Grobocopatel
- 1916** Abraham Grobocopatel, Flora Dujovne y sus cinco hijos, Adela, Bernardo, Juana, Marcos y Raquel arriban a la Argentina desde Besarabia. Le asignan 15 hectáreas en Moctezuma.
- 1920** Bernardo comienza a trabajar para José Pisarevski, que tenía 2.000 hectáreas en la región.
- 1933** Bernardo se casa con Paulina Seltzer. En 1936 nace Samuel (Lito), en 1939 Adolfo y en 1946 Jorge.
- 1948** Con Marcos Iscoff, yerno de Pisarevski (fallecido en 1942) Bernardo forma Iscoff & Grobocopatel, enfocado en el negocio de los fardos de pasto.
- 1960** En agosto, Adolfo se casa con Edith Feler.
- 1961** Fuerte sequía arruina los cultivos. Bernardo vende El Soñador (150 ha) para honrar deudas.
- 1961** Nace Gustavo, el primero de los hijos de Adolfo y Edith. Le sigue Andrea en 1964, Gabriela en 1966 y Matilde en 1969.
- 1962** Concluye la sociedad con Iscoff y Bernardo trabaja junto a sus tres hijos. Arrendaban 1.000 ha para ganadería, forrajes y cultivos anuales.
- 1967** Fallece Bernardo, a los 62 años. Un clima excepcionalmente bueno les hace obtener altos rindes de alfalfa.
- 1970** Los hermanos Lito, Adolfo y Jorge comienzan con el negocio de comercialización de granos.
- 1974** Construyen planta de silos en Casares, de 5.000 toneladas de capacidad. Los campos propios rondan las 2.000 hectáreas.
- 1979** Los hermanos ya suman 4.500 hectáreas, que deciden dividir para formar sociedades separadas.
- 1983** Recién recibido de ingeniero agrónomo, Gustavo se incorpora de pleno al trabajo con su padre y su tío.
- 1984** Adolfo y Jorge, con 9.000 ha deciden separar su sociedad. Adolfo se queda con 3.500 hectáreas de campo y Jorge con las instalaciones de acopio. Arranca formalmente la historia del Grupo Los Grobo. Adquieren su primera planta de acopio, en Carlos Casares.





- 85/87** Inundaciones en la Cuenca del Salado y Oeste Arenoso. Comienzan las siembras asociadas y operaciones inmobiliarias que incrementan la superficie propia.
- 1991** Compra de campos en Pehuajó, con lo que se inicia el desembarco zonal. Se arma la primera sucursal con el Vasco Equiza. Compra de la planta de acopio en Magdala. Comienza la relación con Beto de la Cruz.
- 1994** Superficie sembrada llega a 75.000 hectáreas, duplicando la de la campaña anterior y cuadruplicando la de 1992/93.
- 1996** Héctor Ordóñez comienza el proceso de profesionalización de la compañía y traspaso del comando desde Adolfo a la generación siguiente.
- 1998** Adolfo Grobocopatel recibe el Premio Konex por su actividad empresarial. Comienza el proceso de certificación de normas ISO, con el objetivo de focalizar a los equipos de trabajo en los procesos.
- 2000** La empresa llega a facturar u\$s50 millones. Se convierte en la primera agropecuaria en el mundo en obtener la certificación ISO.
- 2001** Ingresan en la actividad industrial adquiriendo un molino en Bahía Blanca. Nace Los Grobo Agroindustrial.
- 2002** Adolfo dispone su retiro de la compañía. Se consolida el liderazgo de Gustavo.
- 2003** En el proceso de profesionalización, se incorporan Héctor Ordóñez, Carlos Echeverrigaray y Fernando Oris de Roa como directores externos.
- 2004** En sociedad con Marcos Guigou, se constituye Agronegocios del Plata para operar en el Uruguay. Se forma además la Sociedad de Garantías Recíprocas y se inauguran las nuevas oficinas. Forman Tierra Roja, la compañía para operar en Paraguay.
- 2006** Adquieren Molino Cánepa Hnos. de Chivilcoy, ingresan con capital accionario en Avex, compran una planta en San Pedro y construyen dos nuevas en Saladillo y Monte respectivamente.
- 2007** Ingresan como socios de UPJ, en Tandil. Llevan el modelo de producción a Venezuela, en el marco de los acuerdos bilaterales entre ambos países.
- 2008** Pactual Capital Partners (PCP) ingresa en el paquete accionario de Los Grobo. El grupo se transforma en holding y adquieren las brasileñas Ceagro y Selecta. La última pasa a llamarse Los Grobo Brasil. En la Argentina, se expanden con nuevos centros de servicios en General Villegas y Pehuajó.











# Capítulo 3

## VISIONES





## VISIONES

# Los Grobo y la construcción de una visión

Los Grobo se percibe como una gesta colectiva de transformación de la sociedad y las personas. Su forma de construir, quizás como en pocas empresas, comienza en un relato sobre cómo se ven ellos mismos y cómo ven al resto de la sociedad. En el ambiente de los negocios es común esta práctica, pero Los Grobo han innovado en la forma de expresarla.

La Visión del Grupo Los Grobo se utiliza hoy en algunas escuelas de negocios como ejemplo de esta nueva forma de construir visiones, más conmovedora, más estimulante, más provocadora y al mismo tiempo con mayor precisión no solo sobre el sueño sino cómo llegar a él. La Visión entonces incluye y articula el sueño con la cultura, los desafíos y algunas metas.

La visión sobre la Argentina fue construida junto a algunos líderes sociales en un momento en que el país necesita conocer hacia dónde se dirige. Sobre ejercicio hay un antecedente que fue la redacción del *Libro Blanco sobre Argentina* que Gustavo redactó junto a otros empresarios, académicos y líderes sociales. El libro fue impulsado por Francesco Di Castri y tuvo apoyo de numerosos senadores y diputados. Este trabajo constituye uno de los antecedentes del proyecto de "Escuelas del Bicentenario" ([www.ebicentenario.org.ar](http://www.ebicentenario.org.ar))

A continuación se presentan dos escritos sobre el tema.

"El Poder de la Visión" es un artículo que escribieron Paula y Gustavo luego de conocer el desierto de Neguev y la obra de David Ben Gurion en Israel. Focalizan esta vez en Carlos Casares o, como a ellos les gusta decir, cualquier pueblo del Interior.

Algunos critican las visiones porque parecen una utopía. Gustavo responde: "No importa lo que la visión es sino lo que logra" y, a juzgar por los resultados, parece que trabajar con visiones compartidas vale la pena.

// No importa lo que la visión es sino lo que logra."

*Gustavo Grobocopatel*



**// La capacidad de innovar en educación ha permitido que los chicos salgan de la escuela con ganas y entusiasmo. Quieren hacer empresas, participar en organizaciones y en la vida cívica del pueblo y del país."**



## El Poder de la Visión. Casares en 2020

*Escrito por Paula y Gustavo Grobocopatel el 28 de mayo de 2005*

Hoy regresé desde Buenos Aires en tren. Llegó a horario, como de costumbre, en una hora y media. Pude ir a la mañana –hay un buen desayuno en el tren–, hacer las reuniones que programé y regresar por la tarde. Desde hace cinco años, podemos trasladarnos con la misma eficiencia que se hace en los países centrales. *Los trenes de alta velocidad unen las principales capitales de provincia del país.*

Gracias a la existencia del tren, muchos alumnos de agronomía y otras facultades prefieren tomar sus cursos en Casares.

No me extraña, ya que aquí la calidad de vida es mejor que en las grandes ciudades. Las facultades nucleadas en el Centro Universitario Carlos Casares tienen unos 1.000 alumnos, la mayoría de otras ciudades de la Argentina.

Casares es un centro del conocimiento muy prestigioso. A la Universidad se le suman tres posgrados: Biotecnología, IT y Tecnología en Alimentos. Muchos egresados consiguen trabajo en la zona y muchos más hacen sus propias empresas de servicios. Hay varias carreras terciarias muy reconocidas donde se enseña electrónica, construcciones, sistemas, medios de comunicación y marketing.

Los cursos terciarios han permitido generar empleos de mayor valor. Hay especialistas en el gerenciamiento de empresas, de plantas de almacenaje de granos y de su procesamiento.

La capacidad de innovar en educación ha permitido que los chicos salgan de la escuela con ganas y entusiasmo. Quieren hacer empresas, participar en organizaciones y en la vida cívica del pueblo y del país. Tenemos diputados nacionales y provinciales que todas las semanas, los días viernes por la tarde, debaten con los habitantes sobre cómo avanzan sus proyectos y reciben propuestas y críticas.





Las reformas educativas de los últimos quince años han dado sus frutos. Los cambios en el gerenciamiento de la educación y el ingreso en nuevas experiencias aúlicas permitieron potenciar los resultados. Los alumnos y los docentes disfrutaron del proceso educativo. Los cambios fueron impulsados y desarrollados por los docentes que encontraron sentido a su esfuerzo sarmientino.

Los alumnos del colegio tienen su propio diario y programa de TV. La educación no se circunscribe solo a la escuela, hay muchas opciones de educación informal, en la empresa, en el hogar. Se ha desarrollado una Universidad Virtual que permite acceder al estudio a gente que trabaja y no tiene posibilidades de traslado.

Los escasos desempleados que hay en Casares acceden a capacitaciones que les permiten reinsertarse en el mundo laboral.

La construcción creció mucho. Hay una mayor demanda de viviendas para los alumnos de la facultad, para los altos y medios mandos de las veinte empresas que se radicaron aquí porque encuentran buenos recursos humanos disponibles.

Se construyeron dos barrios nuevos para los trabajadores de las plantas de procesamiento de carne.

Pensar que antes se hacían casas solo en el gran Buenos Aires. Hace veinte años Casares era un puerto seco por su capacidad de acopio, ahora se procesan esos granos aquí y se los transforma en distintas carnes.

El biodiésel que producimos en la Argentina aporta el 40% de la energía que necesita el país y lo exportamos al mundo. En Casares una empresa química se dedica a la mejora en la calidad de los biocombustibles.

El Estado tuvo mucho que ver. Se hizo la infraestructura que necesitábamos: la autopista a Buenos Aires y hace varios años que se terminó la ruta 50. La avenida de circunvalación facilitó el desarrollo de las zonas Este y Norte de Casares. Se construyeron nuevos barrios que albergan a las casi 40.000 personas que viven en la ciudad, el



**// Pensar que antes se hacían casas solo en el gran Buenos Aires. Hace veinte años Casares era un puerto seco por su capacidad de acopio, ahora se procesan esos granos aquí y se los transforma en distintas carnes."**



**// La educación no se circunscribe solo a la escuela, hay muchas opciones de educación informal, en la empresa, en el hogar."**

doble que en 2005. Todas las calles tienen asfalto y se implementó el Programa Caminos Rurales donde casi el 80% de los caminos tienen una mano de pavimento. Ni hablar de las comunicaciones, la red de celulares y de Internet inalámbrica.

Todas las transacciones bancarias, pagos de impuestos, gestiones públicas y privadas se hacen electrónicamente gracias al plan e-government donde Casares fue líder provincial y nacional.

Mucha gente trabaja hoy desde sus casas muy bien conectadas. Pasan más tiempo con su familia y menos en el trabajo. Los sábados no se trabaja. Sin embargo, la eficiencia de los trabajadores del conocimiento es altísima gracias al uso de la tecnología de Información.

Muchos de ellos no trabajan en relación de dependencia. Han desarrollado sus propias empresas de servicios y participan de redes nacionales e internacionales. Son muy bien considerados en el mundo por su creatividad y cumplimiento.

Hace varios años se instaló una empresa avícola. La inversión fue grande y se ocuparon 500 personas en el proyecto. El Municipio se hizo más eficiente, se atendía mejor al público y la calidad de los servicios comenzó a crecer. Recuerdo que hace quince años mucha gente desocupada consiguió trabajo en el Plan de Obras Públicas.

Muchos armaron sus propias empresas con el Plan "De Trabajadores a Empresarios", donde se financiaba la formación de nuevas empresas y se les proveía un plan de capacitación intensivo. Era interesante ver cómo muchos preferían asociarse con otros y entre todos coordinaban actividades.

La Cámara de Comercio y el Centro Industrial hicieron un buen trabajo que dio el soporte institucional a los cambios. Recuerdo la delegación que viajó a China para colocar los productos y servicios casarenses.





A propósito de esto tenemos inversiones extranjeras en Casares: una empresa láctea mixta entre los productores locales y una empresa brasileña. Casares, que fue y es una cuenca lechera, hoy exporta sus productos y subproductos a China y Asia.

Lo que nunca pude imaginarme fue la importancia del turismo. Casares tiene una fuerte cultura local. En sus orígenes fue una colonia donde convivían judíos, españoles e italianos. Esto generó una cultura propia, símbolo de la tolerancia y la riqueza en la diversidad.

Se hicieron los circuitos Colonia Mauricio (cementerio, Algarrobos, sinagogas, Archivo Histórico) y fortineros. Luego el circuito fue expandiéndose a pueblos, estancias, agroturismo, turismo gastronómico. Se construyeron dos hoteles de calidad internacional, uno de cinco estrellas, y trabajan a tiempo completo recibiendo contingentes de todo el mundo.

El agroturismo propone que los turistas pasen una semana en cuatro estancias de Casares que fueron refaccionadas por sus dueños. Una fue alquilada a una cooperativa de turismo que la gerencia.

Este flujo de turistas hizo que existan muy buenos restaurantes en Casares. El programa de venir en tren en una hora y media, pasar el día, comer en un buen restaurante y regresar a Buenos Aires estuvo de moda el año pasado.

Este crecimiento y efervescencia lograron que se mejorara el sistema de salud. Se profesionalizó el manejo del hospital y todo el sistema de salud pública. Hay mucha medicina preventiva.

Sin duda lo que da sustentabilidad a este proceso de desarrollo es la estabilidad institucional. Desde hace 25 años no hay más shocks, ni inflación, ni devaluaciones, ni recesiones. También hay respeto por los derechos de propiedad: los trabajadores pagamos la jubilación porque es una inversión y estamos seguros de que esos recursos no serán usados para subsidiar al Estado. Por otra parte, no es necesario, no hay déficit desde hace 25 años. Hay muchas denuncias de corrupción pero el Estado posee un mecanismo plural y eficiente para investigarlas. Casi todos los funcionarios tienen un posgrado en administración pública o títulos habilitantes. Esta tarea se ha jerarquizado, es un honor pertenecer y hay mucha competencia por ocupar esos puestos.

El que no cumple con las leyes, paga. Hay mucha transparencia. Los impuestos son recaudados localmente. Este aspecto fue el verdadero disparador de la revolución: el desarrollo del localismo con el cambio del sistema impositivo. Hoy paga casi el 100% de los contribuyentes. Pagamos más impuestos pero se controlan más y no son utilizados discrecionalmente.

La ley penal es más dura pero los incentivos también. Los presupuestos se pueden ejecutar más rápido, sin burocracias y con procesos de auditorías profesionales.

El éxito es bien valorado y se cree que el esfuerzo vale la pena. Los ciudadanos participamos activamente en las cuestiones públicas. Hay numerosos foros de debate en las organizaciones intermedias, clubes, cámaras, escuelas y asociaciones. Hay un verdadero liderazgo, hay respeto, y gracias a ello, aprendizaje compartido. Somos una sociedad que aprende y se adapta a los cambios, ahí radica nuestro verdadero éxito. No importa lo que suceda, allí estaremos frente a los desafíos como en el 2005.

Recorro mucho el país y el exterior por mi trabajo. Estoy retirado pero continúo con funciones institucionales. Recuerdo a mis abuelos y bisabuelos y miro a mis hijos y nietos y los de mis vecinos y compatriotas. Y en cada brindis con mis viejos y nuevos amigos decimos: ¡Hemos cumplido, nuestra vida no ha pasado en vano!



// Recuerdo a mis abuelos y bisabuelos y miro a mis hijos y nietos y los de mis vecinos y compatriotas. Y en cada brindis con mis viejos y nuevos amigos decimos: **¡Hemos cumplido, nuestra vida no ha pasado en vano!**





**// El esfuerzo vale la pena porque la sociedad en su conjunto cree que hay que recompensarlo. El éxito es buscado y recompensado. Las virtudes del bien común y la dignidad humana son reconocidas como valores ejemplares."**

## Una visión compartida y una agenda del bien común

*Ideas surgidas en reuniones entre Juan Carr, Gustavo Grobocopatel, Sergio Bergman, Víctor Trucco, Carlos March, Nicolás Ducote, Alan Chuterback, Gerardo Bongiovani y ustedes con el propósito de estimular la creación de una visión compartida y una agenda de políticas públicas producto de consensos.*

Vemos un país con sólidas instituciones de la República, con pleno funcionamiento de su Constitución Nacional. Democracia para elegir y República Federal para gobernar.

Vemos a la República funcionando plenamente, con división de poderes, con controles ciudadanos, con un sistema virtuoso de debate y acciones transformadoras.

Vemos a esas instituciones facilitar los procesos de transformación del país y de sus ciudadanos. Vemos una sociedad adaptada a cambiar. Una República que sea cumplir y vivir en la ley.

Vemos la consolidación del federalismo, con un desarrollo integrado y armónico en lo territorial y en lo social desde la diversidad de sus ciudadanos.

Vemos un país con una inmensa clase media, con movilidad social ascendente, porque hay creación de riqueza y porque se redistribuye con equidad e inclusión social. Riqueza que se genera con capital y capacidad, equidad que se logra cumpliendo con la ley de distribución por un presupuesto nacional federal, reconocimiento social por méritos y valoración de los esfuerzos, con un sistema de educación pública que sea la plataforma de formación y movilidad social.

Vemos a una sociedad orgullosa de sus líderes, su pasado y su destino. Una memoria basada en los valores de verdad, justicia y paz, que proyecta un futuro de progreso en diversidad.

El esfuerzo vale la pena porque la sociedad en su conjunto cree que hay que recompensarlo. El éxito es buscado y recompensado. Las virtudes del bien común y la dignidad humana son reconocidas como valores ejemplares.

Vemos a un Estado transformarse y ser un eficiente facilitador de las transformaciones.

Vemos a un Estado responsable y responsable. Vemos políticas de Estado que den respuesta concreta a los ciudadanos y sus derechos humanos de dignidad que se establecen como garantías constitucionales: alimentación, trabajo, vivienda, educación y salud.





Vemos a los representantes del pueblo adoptar y adaptarse a las más modernas tecnologías de la información que le permiten un directo contacto con todos los grupos de interés que representan. Y vemos un flujo de información intenso entre estos grupos permitiendo que las decisiones que toman sean rápidas y respondan al interés común. Informar y formar al soberano incentivando la vocación pública y la participación responsable de ciudadanos. La alternancia es el valor rector de un sistema de representación que incluya a los actores emergentes.

Vemos surgir a nuevos trabajadores, con más conocimientos, que trabajan en equipo, con diálogos abiertos y francos, que expresan sus temores y sus expectativas. Vemos lo popular como un valor republicano para acceder en igualdad de oportunidades y resultados en reemplazo del populismo que somete en la indignidad al cliente electoral.

Vemos a esos trabajadores, más productivos y comprometidos, con más tiempo para el ocio, deslocalizados, muchos trabajando desde sus casas a tiempo flexible.

Vemos la educación pública, gratuita y obligatoria que ofrece con calidad un espacio de convención en valores y formación en el saber para lograr igualdad de oportunidades y de resultados.

Vemos la educación como política de Estado estableciendo que la sociedad se hace civilización cuando valora el esfuerzo, el mérito, la capacitación y la mejora en la calidad de vida.

Vemos gente capacitándose en el trabajo, repensando las cosas que hacen diariamente, pensando en cómo mejorarlas, debatiendo con sus jefes, compañeros y los miembros de su equipo, los conceptos que sustentan y proyectan la mejora.

Vemos gente feliz, con poder interior, con el empoderamiento necesario para liberar sus potenciales, liberando su potencial.

Vemos a los trabajadores del conocimiento formando sus propias empresas, integrándose a los espacios colectivos existentes y formando nuevas redes.

Vemos a estos trabajadores expandiendo esta forma de hacer cosas al resto de la comunidad, en las organizaciones a las que pertenecen, vemos a las cooperadoras de escuelas, a clubes de barrios, a ONGs, a los políticos de sus pueblos, al resto de las empresas, cambiar sin ataduras.





## // Vemos al Mercosur proveyendo alimentos al mundo.

Vemos al Mercosur  
porque lo hacemos,  
integrándonos con  
nuestros hermanos  
de Brasil, Paraguay  
y Uruguay y el resto  
de América latina."



Vemos a estos trabajadores liderar una gesta cívica, desde sus lugares de trabajo y las instituciones en las que participan, transformando las creencias de los pueblos, liberándolos de los miedos, generando el progreso.

Vemos a los científicos explorando las fronteras del conocimiento y a empresas privadas y públicas, nacionales y multinacionales, desarrollando tecnologías, aumentando la productividad y calidad del trabajo, de la tierra y el capital. Transfiriendo los conocimientos a toda la sociedad.

Vemos a Empresas Argentinas integrándose vertical y horizontalmente a las redes locales y globales de negocios.

Vemos a los clientes y proveedores del mundo, a los procesadores y distribuidores preferirnos. Porque somos confiables, porque compartimos nuestra visión y compromiso por los negocios y la vida.

Vemos el desarrollo de una agroindustria pujante con biocombustibles, los biofármacos, los alimentos que curan, los bioplásticos y los residuos de las ciudades no ser más un problema, vemos transformar maíz y soja en proteínas animales. La Argentina proveerá al mundo, entre otras cosas, de pollos, cerdos, carne vacuna, pescados, lácteos, celulosa, frutas, verduras, infusiones, vinos, miel, algodón y vemos desarrollarse las industrias metalmecánica, petroquímica, electrónica, automotriz, del software y de la biotecnología, las industrias culturales y el turismo, los miles de servicios tradicionales e innovadores y vemos todas las buenas ideas transformarse en productos y/o servicios que agreguen valor sustentablemente.

Vemos a las ciudades y los pueblos con buena calidad de vida, con buena educación, vivienda, servicios. Vemos a la Argentina surcada por autovías y autopistas, al Paraná como gran centro de servicios y transformación de granos, a ferrocarriles que unen el Pacífico y el Atlántico y el NEA y NOA con el mar. Vemos una población distribuida racionalmente aprovechando todas las posibilidades que ofrece el vasto territorio argentino.

Vemos la Ruta 40 y las economías regionales como centro mundial de turismo gastronómico, la cultura, el paisaje y los alimentos. Exportando alimentos al mundo.

Vemos al Mercosur proveyendo alimentos al mundo.

Vemos al Mercosur porque lo hacemos, integrándonos con nuestros hermanos de Brasil, Paraguay y Uruguay y el resto de América latina.

Vemos al ALCA, la UE, el Asia Pacífico y todo lugar o región del mundo donde haya intereses o espacios para los intercambios, el comercio.

Vemos a nuestra Patria ponerse en marcha, hacia adelante, con esperanza, equidad, respeto, integrada, solidaria. Vemos en la Argentina ya no un paraíso perdido sino nuestra tierra prometida.

Argentina tuvo, tiene y tendrá un liderazgo importante, los liderazgos implican responsabilidad. La responsabilidad no se delega ni impone sino que se asume como respuesta existencial de valores.

Nuestro próximo desafío está allí delante, en el día a día, mirando lejos y actuando cerca, al alcance de nuestras manos.

**Al futuro no hay que predecirlo.**

**Al futuro hay que construirlo.**









# Capítulo 4

## LOS PILARES DEL NEGOCIO





## LOS PILARES DEL NEGOCIO

# Agricultura

La producción agrícola es el pilar sobre el que se construyó la empresa red. En 2008, la superficie sembrada alcanzó las 255.000 hectáreas, entre la Argentina (Los Grobo Agropecuaria y UPJ), Paraguay (Tierra Roja) y Uruguay (Agronegocios del Plata).

Con la incorporación de las nuevas empresas asociadas en Brasil el objetivo para 2012 es seguir creciendo en este segmento.

La competitividad del sistema está dada fundamentalmente por la diversificación geográfica de la producción, que actúa como una malla de seguro contra el riesgo climático y la gestión del conocimiento agronómico para sostener una agricultura de altos rendimientos y a la vez sustentable en lo económico y social.

Como ya se comentó en el capítulo referido a la historia de la compañía, la figura de Gustavo, en tanto ingeniero agrónomo, fue vital para que la empresa ganara competitividad gracias al manejo agronómico.

Con él a la cabeza y nuevos profesionales que se iban incorporando a la empresa, Los Grobo inició la transformación tecnológica de la agricultura argentina de fines del siglo XX.

De la labranza reducida, que era en ese momento lo más avanzado (la convencional basada en el arado de reja y vertedera era lo dominante), la alternancia entre años de cultivos y años de pasturas y la producción de cultivos tradicionales como el trigo y el girasol, la empresa supo pasar a una agricultura continua bajo siembra directa, incorporando la soja y su doble cultivo con el trigo y tecnologías para lograr altos rendimientos, basadas en la nutrición, la genética y la protección de cultivos.

De todos modos, el salto que vive la empresa no tiene que ver estrictamente con lo agronómico. "El crecimiento en lo productivo es consecuencia del crecimiento de la gente que trabaja y que toma decisiones, y ese desarrollo personal tiene que ver con la decisión de la empresa de empezar a trabajar con asesores en liderazgo, relaciones humanas, gestión del conocimiento. Ahí es cuando damos el salto", opina Juan Errea, el primer profesional que se suma a los casarenses, a principios de los 90.

**// La agricultura moderna es una plataforma que permite correr fluidamente conocimientos que se convierten en valor para los proveedores, clientes, las personas que trabajan y la sociedad toda."**

*Gustavo Grobocopatel*



*La cosechadora pasa frente al ventanal de las oficinas centrales en el campo Kolker.*



La red está integrada por 3.800 proveedores de servicios, entre ellos los cosechadores.

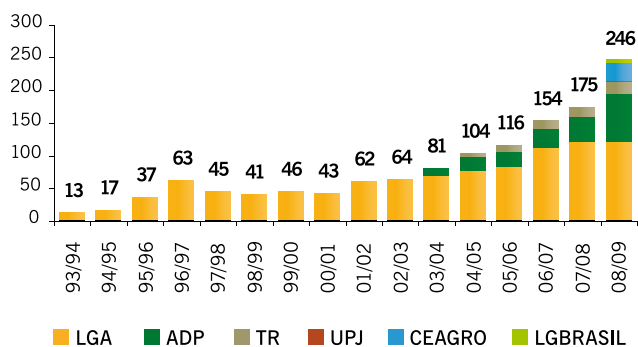


Juan Errea, auditor técnico del grupo, en la actualidad.

También colabora en la eficiencia de la gestión el avance tecnológico de las comunicaciones. De contar con una radio UHF en la camioneta como única forma de contacto en los 80, los técnicos pasan a disponer de telefonía celular de amplio alcance, internet de banda ancha y computadores portátiles que les permiten procesar información, compartirla y tomar decisiones en cuestión de minutos.

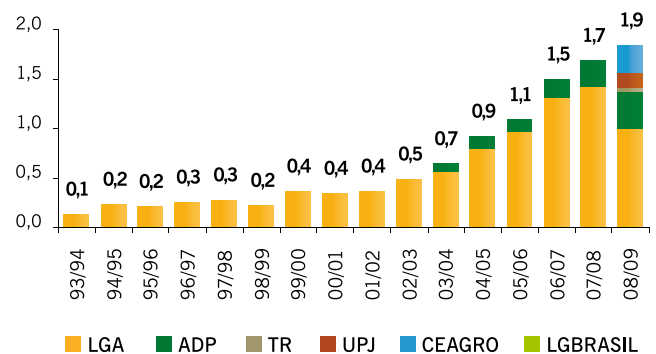
“Esto repercute en el rendimiento de los profesionales. Si en los 80 un ingeniero estaba limitado a manejar no más de 2.000 o 3.000 hectáreas de cultivos, en la actualidad hemos expandido esa superficie a entre 4.000 y 5.000 hectáreas”, sostiene Errea, que se desempeña como coordinador técnico del grupo en la Argentina.

**Hectáreas sembradas** (en miles)



**Toneladas acopiadas**

Producción propia + clientes (en millones)





## Dónde, qué, cómo y con quiénes

En la campaña 2007/08 el grupo produjo 116.000 hectáreas de cultivos en la Argentina<sup>1</sup>. Excepto 8.300 hectáreas sembradas en Entre Ríos, el resto se hizo en la provincia de Buenos Aires, sobre tres grandes ejes:

- 1) El marcado por la Ruta Nacional N° 5, que atraviesa la provincia en dirección nordeste sudoeste.
- 2) El de la Ruta Provincial 33, que corre de norte a sur en el oeste provincial, uniendo la localidad de General Villegas con el puerto de Bahía Blanca.
- 3) El de la Ruta Provincial 88, que en el sudeste bonaerense va de Necochea hasta Mar del Plata.

Toda esta producción se basa en un equipo de técnicos que actúan como socios de la empresa, retribuidos con un porcentaje de la producción.

Se trata de una innovación organizacional muy fuerte. Del esquema convencional donde el profesional es un asalariado retribuido por una remuneración acordada, pasa a ser un socio del organizador de la red, compartiendo con este los riesgos del negocio.

“Es posible crecer con relaciones ganar-ganar. En la Sociedad del Conocimiento el desafío de la lucha de clases o intereses no pasa por el conflicto sino por el acceso a la información y al desarrollo de competencias de los trabajadores. Vamos a una sociedad de emprendedores, con más empleo y menos obreros. Esto podría ser un salto cuanti y cualitativo enorme si generamos las condiciones para que ello ocurra”, escribía Gustavo por esos días, convencido del nuevo paradigma al que estaba ingresando.

En función del área que cada Responsable Zonal maneja, cada uno de ellos puede contar con uno o dos técnicos más y otros tantos auxiliares administrativos.



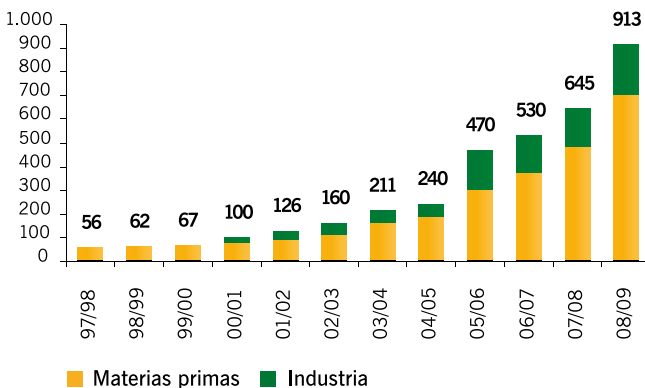
De la cosechadora a la tolva.

**// Tenemos una relación bastante estrecha con el contratista, apoyamos nuestro trabajo en ese factor humano. El hecho de contar con un sistema de normas ISO nos permite un mejor control y un mejor desarrollo de las tareas”**

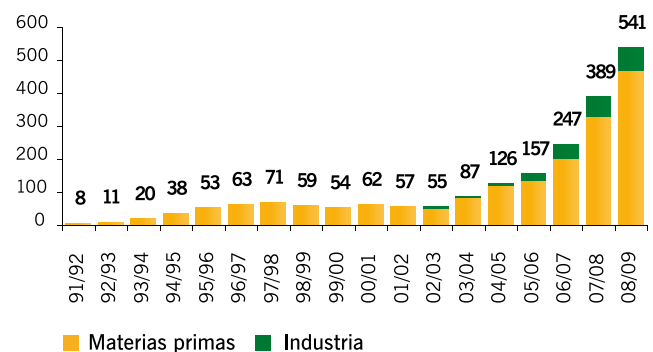
Juan Errea

1 Memoria GLG 2008 Version al 1 de setiembre, página 51.

Personal permanente



Facturación (en millones de us\$)



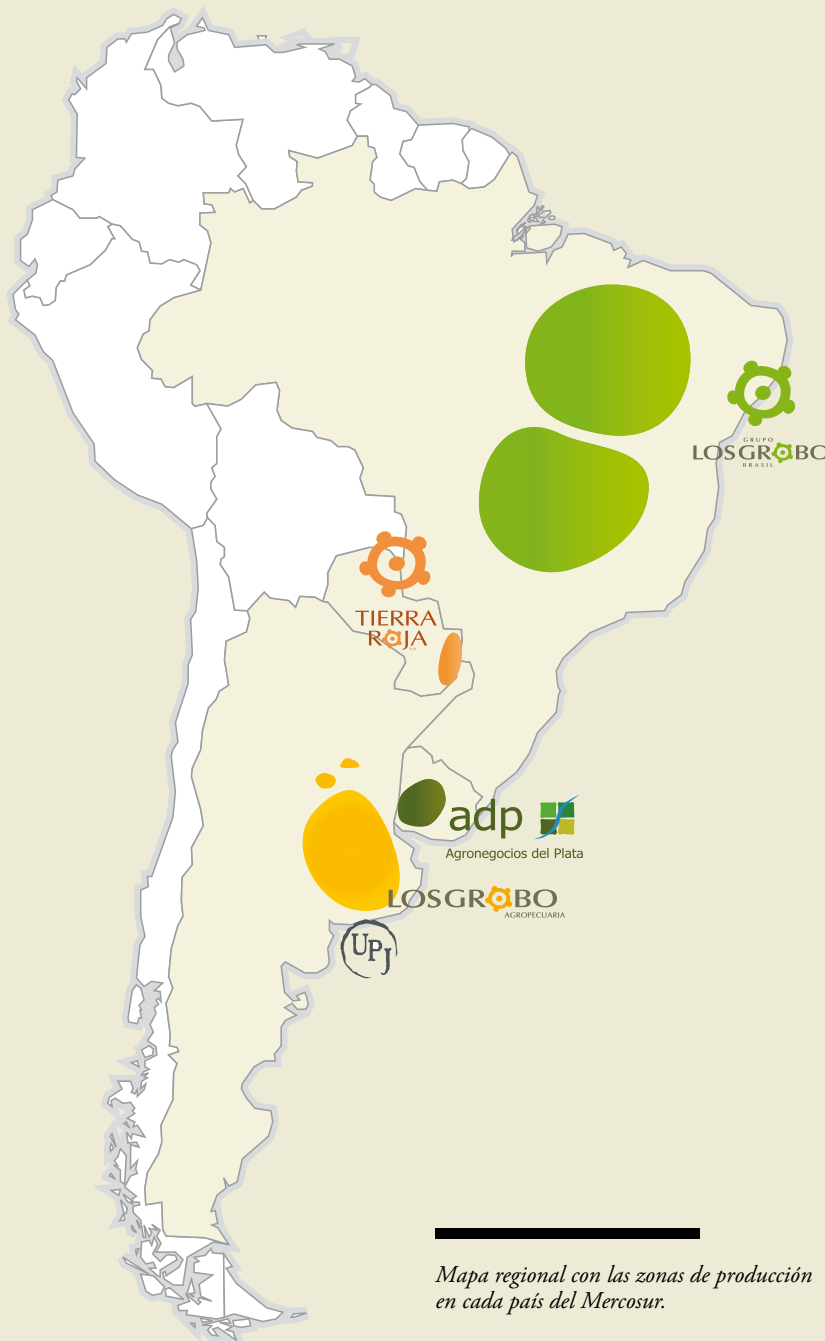
### Costos diferenciales por país

Las condiciones agroecológicas de cada uno de los países donde operan Los Grobo implican adaptar la tecnología agronómica para obtener un resultado sustentable en lo económico y social.

Así, mientras en regiones templadas (Argentina, Uruguay) hay mayor participación de las especies invernales, combinados con estivales en doble cultivo anual, en las zonas subtropicales de Paraguay y Brasil predominan los cultivos de verano, pero debiéndose recurrir a los llamados cultivos de cobertura durante el resto del año. "En zonas cálidas es obligatorio tener el suelo cubierto todo el año", plantea Fernando Solari, asesor técnico del grupo.

Los costos de producción también varían entre las regiones. La Argentina es el más competitivo de los cuatro países en este rubro, con un promedio de 585 dólares por hectárea (valores campaña 2007/08), contra 1.089 u\$s/ha de Brasil, como se observa en el siguiente gráfico.

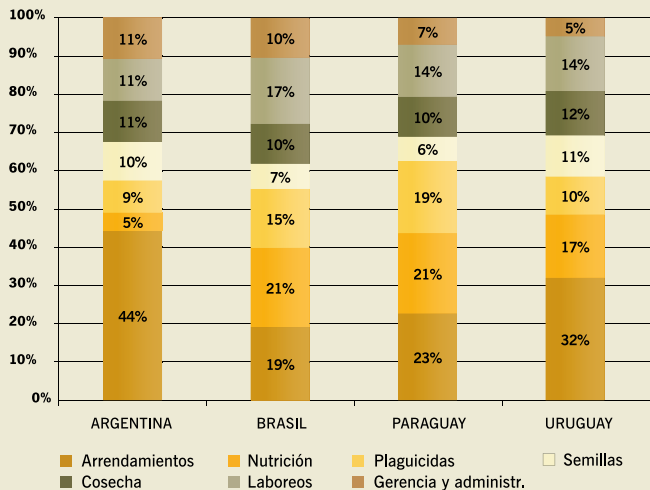
Por otra parte, varía el impacto del costo del alquiler de la tierra, de mayor peso en la Argentina, contra el de la nutrición de los cultivos, más costoso en Brasil y Paraguay.



Mapa regional con las zonas de producción en cada país del Mercosur.

### Costo de agricultura por hectárea de cultivo

Ajustado a Julio 2009



"No hago todo lo que me gusta, pero me gusta todo lo que hago", frase de cabecera de la cultura Grobo que ha prendido en la organización.



“El criterio para que una persona sea el referente zonal es, primero, su afincamiento y conocimiento de la región y, segundo, su excelencia profesional para esa región”, sostiene Marcelo Rey, gerente de Producción del grupo.

El caso de Rey es una muestra del explosivo crecimiento de la compañía entre fines de los 90 y 2008.

Afincado con su campo en Bragado, en 2003 este ingeniero agrónomo había vendido su empresa dedicada a la siembra y pensaba en retirarse a la producción propia y en campos alquilados con los que mantenía relación.

Había hablado con Fernando Solari, un profesional de referencia en el sudeste bonaerense, para encarar esas siembras en sociedad, pero Fernando, que estaba trabajando junto a Los Grobo, lo convenció de lo contrario, es decir de que Marcelo se uniera al grupo.

Así, en el lapso de cuatro años pasó de ser el responsable de la agricultura en los campos propios de la empresa (unas 10.000 hectáreas), a coordinador técnico del grupo y de ahí a gerente de Producción.

La administración central de la empresa tiene dos funciones vitales: la auditoría de la producción y la gestión administrativa de los contratos ligados con la producción.

“Por un lado damos a los ingenieros agrónomos que se vinculan con la empresa una formación integral para que comprendan nuestra forma de trabajo y los valores de la compañía. Por otra parte, realizamos las auditorías de siembra, de cosecha y se elaboran los informes, lo cual implica también enseñar a hacer ese trabajo”, explica Marcelo.

También se realizan entrenamientos para los prestadores de servicios de siembra, cosecha y fumigación. “Buscamos que adopten los estándares de calidad de Los Grobo para cada tarea, ya que después vamos a auditar su cumplimiento. Les exigimos, pero primero les enseñamos”, agrega.

Gestionar los contratos no es algo menor. Con un crecimiento anual de la superficie en torno al 15%, si bien la casi totalidad de los contratos de alquiler se renuevan, se agregan nuevos campos al portfolio que maneja la compañía.

**// El modelo organizacional de Los Grobo es la empresa gerenciadora de contratos en el concepto de Ronald Coase, teórico de la optimización de los costos de transacción.”**



*Marcelo Rey y Gerardo Salvatori, Responsable Técnico para la zona de Darragueira.*



*Guillermo Pailhe, RT para la zona de Tres Arroyos, con Fernando Solari.*











*Las dos caras del trabajo del ingeniero: Lorena Elorriaga en el lote (arriba) y en el escritorio (abajo), pero en ambos casos gestionando conocimiento.*



## El ingeniero pyme en red

La responsabilidad técnica de producción agrícola del grupo está en manos de un grupo de 15 ingenieros agrónomos, denominados Responsables Técnicos por Zona.

Lorena Elorriaga constituye el "cupo femenino", ya que el resto de sus pares son todos varones.

Ella maneja unas 12.000 hectáreas de siembras para la compañía en la zona de Salliquelló, pero además le provee algunos servicios de fumigación y le alquila parte del campo de su familia.

Lorena estaba apenas recibida de ingeniera agrónoma de la UN de La Plata y colaboraba con la compra de insumos de la Administración de Campos Arnoldo Massino, cuando Paula la conoció en Salliquelló, en ocasión de una visita a la oficina.

"Paula me invitó a participar de una reunión que se iba a hacer en Carlos Casares que organizaba Zéneca y ahí empezó mi relación con Los Grobo", relata Lorena. Corría el año 1999 y la buena onda entre ella, Gustavo y Paula era palpable.

Los Grobo le ofrecieron primero que trabajara con ellos dándoles soporte técnico a los comerciales (vendedores) de las sucursales, pero enseguida salió la posibilidad de que se integrara para un *joint venture* entre la empresa y la agroquímica Novartis.





Finalmente el acuerdo no se concretó, pero estaba escrito que la joven ingeniera se iba a terminar integrando a la red.

“Gustavo dijo que me iban a dar 1.000 o 1.500 hectáreas en la zona, para que las manejara como técnica. ¿Te imaginás lo que es para un recién recibido manejar esa superficie? Fuimos a Guaminí, a campos de la familia Pereyra Iraola que íbamos a arrendar. ¡Era el sueño del pibe!”, repasa Lorena.

“Pero a la hora de la verdad, no fueron ni 1.000 ni 1.500, sino ¡8.000 hectáreas! Además, coincidió con una época en la que hubo inundaciones y no se podía llegar a los lotes. En ese momento, Gustavo recorría también los campos y yo aprendía mucho con él. Y yo le decía: “Gustavo, no puedo entrar a los lotes”, y él me contestaba que me subiera al avión y los revisara desde el aire”, prosigue.

Corría el año 2000 y Lorena tenía tan solo 25 años. Ocho años después, a los 33, es una empresaria que maneja una pyme de servicios agronómicos y gestión de negocios. Trabaja con dos ingenieros agrónomos para las tareas de campo, más un tercero abocado a las cuestiones administrativas.

A Los Grobo les maneja unas 12.000 hectáreas de agricultura, además de prestarles servicios y arrendarles parte de su campo, como ya se mencionó. Pero el grupo representa, de sus ingresos, solo el 20 o 25%.



**// Trabajar en grupo me permitió adaptar estándares de calidad en el servicio, que me sirvieron para ser competitiva y captar nuevos clientes."**

*Lorena Elorriaga*

"Trabajar con el grupo me permitió adaptar estándares de calidad en el servicio que me permitieron ser competitiva para captar a otros clientes. Aprendí muchísimo con Los Grobo y sus exigencias fueron un valor agregado para mi trabajo", reflexiona la profesional.

"Es difícil hablar de cómo me veo de acá a unos años, porque todo en Los Grobo ocurre vertiginosamente. Hace nueve años, yo hacía de todo. Hoy mi trabajo está más acotado y hay tareas que fui delegando, lo que me permite aumentar la escala. Tal vez, si bien se puede ir con una propuesta a Los Grobo y desarrollarla, las posibilidades de crecimiento hoy dentro del grupo sean menores que años atrás, pero es difícil predecir cómo sigue esto", concluye.



*Paco Rodríguez, RT del sudoeste bonaerense con su equipo de trabajo en Bahía Blanca. En la práctica, su equipo conforma una pyme de cinco miembros.*



*Jorge Pesqueira, al frente del equipo comercial en las oficinas de San Miguel del Monte. Participar de la red le permitió fortalecer su liderazgo regional.*

## Ser parte de la red

Normalmente, nadie te dejaría tener una vaca en su campo. Los Grobo no solo te dejan tenerla, sino que además te dan el crédito para comprarla si no la tenés".

Esta es la contundente definición que Jorge Pesqueira da sobre la red de redes. Originario de Ranchos, en el corazón de la Pampa Deprimida, trabajó durante muchos años como extensionista para el ministerio de Asuntos Agrarios de la provincia de Buenos Aires.

Desvinculado ya de la función pública y afinado en San Miguel del Monte, en los 90 había abierto un comercio de insumos (agronomía) junto a Lucio Picollo y luego adquirido una pequeña planta de silo, crédito mediante. Pero las condiciones macroeconómicas de la Argentina de la convertibilidad lo llevaron a tener que cerrarla.

Fue así que por medio de un conocido que le





*Dos o tres veces al año, todos los RT deben evaluar el resultado de las campañas agrícolas y definir cómo implementarán la mejora continua.*

alquilaba su campo a Los Grobo, Pablo Levy, entraron en contacto con los de Casares. Corría 1998.

La idea era comprar grano a nombre de ellos y comercializarlo. El encuentro fue breve. “Si venís de parte de Pablo debés ser buena gente, así que comencemos”, le dijo Gustavo y ahí arrancó una relación que se extendería hasta el presente.

Posteriormente Jorge organizó una gran cena en Monte, invitando a productores de la zona y las fuerzas vivas locales. La asistencia de Adolfo y Gustavo funcionó como espaldarazo a su nuevo representante comercial.

La originación de grano creció hasta llegar a unas 150.000 toneladas por año, en 2007/08, un volumen más que considerable para una zona que había entrado masivamente a la agricultura relativamente tarde.

En el marco de esa evolución, Jorge y Lucio adquirieron un camión y luego otro, una fumigadora y luego una segunda, que también ponían al servicio de la red.

También hicieron su apuesta, cuando en 2003 la compañía decidió montar la planta de Monte y Jorge concluyó con su agronomía para integrarse plenamente a la red, comercializando grano y vendiendo insumos para Los Grobo.

“La red no es teoría sino algo totalmente práctico. Te permite crecer adentro y participar de las oportunidades que van surgiendo. Yo me siento parte, cuando compro un camión, gracias al crédito que consigo por la SGR y después lo uso fletando grano para Los Grobo. Se forman muchos vasos comunicantes que hacen a la red más compleja, pero al mismo tiempo más rica”, reflexiona Jorge.

“En cada una de las relaciones puede haber conflicto de intereses, pero Gustavo tiene la virtud de arriesgar en función de la red y esa apuesta es lo diferente. Por otra parte, esa actitud crea un compromiso de lealtad que refuerza el sentido de pertenencia”, concluye.



*Participando en la Exposición Rural de San Miguel del Monte, una forma de reforzar el vínculo con clientes y proveedores.*









**// El modelo de Los Grobo como innovación organizacional es mucho más importante para erradicar el hambre del mundo que el mismo producto que Gustavo produce."**

*Francesco di Castri*



*Gustavo y Fabio Carboni planifican el trabajo en Maturín, la base de Los Grobo en el estado de Monagas.*

## Consultoría o "enseñando a pescar"

El convenio con PDVSA, empresa venezolana de petróleo, formalizó el comienzo y desarrollo de una nueva unidad de negocios en el Grupo: la consultoría.

Hacia ya cuatro años que Francesco Di Castri, quien inspiró mucho a Los Grobo, en su visita a Casares decía que estos podrían ser más importantes en el mundo de los agronegocios por su capacidad de "enseñar a pescar" que produciendo pescado (granos).

Estas ideas premonitorias de Francesco se hicieron realidad en marzo de 2007 cuando se firmó el convenio con PDVSA.

Al mes siguiente, un equipo de Los Grobo se instaló en Maturín, estado de Monagas, en los llanos orientales de Venezuela. Estaba liderado por Raúl Carbajal, a quien complementaba en lo tecnológico Pablo Sánchez y José María Visgarra, que alternó en la función con Gastón Sortheix. Los complementaba en la gestión administrativa Fabio Carboni.

El objetivo del acuerdo era colaborar con PDVSA Agrícola en el desarrollo de la agricultura en los Llanos, transfiriendo tecnología, formando operarios y técnicos y desarrollando emprendedores y empresas que sostuvieran el proyecto en el largo plazo en forma competitiva. El proyecto proponía los siguientes objetivos:

- 1) Operarios capacitados en las diferentes etapas del proceso productivo y de poscosecha
- 2) Pequeños empresarios para los servicios de siembra, pulverización, cosecha y transporte capacitados y en operación



*Con técnicos e ingenieros venezolanos en el Hotel Morichal Largo de Maturín, donde se realizó un intenso trabajo de cooperación y transferencia de conocimiento.*



- 3) Formación de una cultura tecnológica-empresarial para el manejo de una producción agropecuaria eficiente, sustentable y competitiva
- 4) Formación de emprendedores, tanto entre profesionales como entre operarios y productores, como verdaderos motores para la producción agropecuaria sustentable hacia el futuro
- 5) Asistencia técnica para los productores de las zonas de influencia del proyecto con una visión integral del desarrollo rural para la mejora de sus sistemas de producción y el bienestar de sus familias
- 6) Capital suelo mejorado para una producción sustentable hacia el futuro y aumento en el valor de la tierra.
- 7) Sistema científico tecnológico articulado con la producción.

“Se trata de una zona tropical, con un buen régimen de lluvias y temperaturas. Pero son suelos muy pobres en nutrientes y de pH muy ácido. Para dar una idea de la magnitud, se necesitaban entre 2 y 3 toneladas de cal por hectárea para corregir el pH y entre 500 y 800 kilogramos por hectárea de fertilizantes. Y así y todo no se sacan más de 2.500 o 3.000 kilos de soja, en el mejor de los casos”, apunta Raúl.

Originalmente orientado a la producción de la oleaginosa, el equipo de Los Grobo planteó la necesidad de implementar rotaciones con cereales como el sorgo y el maíz, para la sustentabilidad del sistema.

Sin embargo, el desafío no radicó solo en los aspectos agronómicos sino que se extendió a lo social. “Ocupamos buena parte del tiempo en la organización de los productores, haciéndolos participar e involucrarse en el proyecto. Su forma de vida era aislada y no tenían un buen acceso al conocimiento. Así que lo que en principio era desarrollo técnico terminó siendo desarrollo social”, señala el líder de ese equipo.



*Gastón "Tucu" Sortheix.*



*Pablo Sánchez.*

*Los argentinos líderes del proyecto Venezuela, Raúl Carbajal y Titito Visgarra, en la Cooperativa Las Iguanas, en pleno Llanos Orientales.*





*La consultoría abarcó no solo los aspectos agronómicos de la producción sino también la capacitación de los operarios de la maquinaria. Aquí, en una reunión organizada en el INIA Santa Bárbara, en Monagas.*

Si bien originalmente el trabajo estaba planteado para cuatro años de duración, de común acuerdo con PDVSA, en marzo del 2008 Los Grobo planteó la rescisión del contrato.

“Los motivos fueron que no encontramos en PDVSA Agrícola, empresa recientemente formada, una organización madura para poder lograr los objetivos en los plazos planteados. Sin embargo, en ese año de actividad quedamos todos muy satisfechos con el trabajo realizado”, señala Gustavo Grobocopatel. “Creo que la empresa dejó su marca allá, dejando buenas enseñanzas y al mismo tiempo nosotros también aprendimos mucho”, añade Raúl, quien retornó a la Argentina en mayo de 2008.

A la hora de señalar los principales logros del proyecto en el año de trabajo, en la empresa mencionan los siguientes:

- Siembra de 2.212 hectáreas durante la Campaña 2007 en Monagas.
- Encalado y mejoramiento de 7.724 hectáreas en Monagas.
- Conformación del equipo venezolano en lo técnico y administrativo. Seis ingenieros agrónomos y 19 operarios capacitados pertenecientes al proyecto.
- Diseño del Contrato entre PDVSA Agrícola y cooperativas/productores y firma de 100 contratos por un total de 15.524 hectáreas en Monagas.
- Puesta en funcionamiento de 11 tractores, 16 sembradoras, 3 asperjadoras y 22 cosechadoras entregadas por Fondafa y adquiridas a través del Convenio del Ministerios de Agricultura y Tierras con la Cámara Argentina de Fabricantes de Maquinaria Agrícola (Cafma).

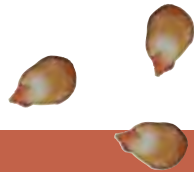




- Compra de maquinaria agrícola argentina de primera generación con potencial para la producción de 25.000 ha.
- Desarrollo e implementación de modelos de buenas prácticas agrícolas; capacitación del equipo técnico en conducción de cultivos.
- Captura y procesamiento de información a campo a través de software de gestión agrícola (Grobosoft) y capacitación del personal administrativo en el manejo del programa.
- Definición e implementación de procedimientos productivos y administrativos (incorporación de campos; conducción de cultivos, cosecha; manejo de caja; solicitud de bienes y servicios; recepción, asignación, seguimiento, mantenimiento y control de stock de bienes).
- Realización de cinco jornadas de capacitación para productores/miembros de cooperativas/operarios y de un "Evento de sensibilización y cooperación con productores locales".
- Generación y entrega de dos videos institucionales.
- Desarrollo de proveedores de cal, transporte, almacenamiento de granos.
- Desarrollo de una base de datos de productos y proveedores de PDVSA para las actividades de ferretería, material eléctrico, papelería, artículos de limpieza, aceites y filtros, servicios, insumos agrícolas y maquinaria venezolana y argentina.
- Visita a la Argentina por parte de la conducción de PDVSA Agrícola a empresas de la cadena de valor de granos y alimentos, campos en producción, plantas de servicios, sistemas integrados de producción avícola y procesamiento de soja.



*Formación de operarios en Los Corositos.*



*Almuerzo con funcionarios de PDVSA Agrícola.*



## Entre cachapas y arepas

Nada mejor que ser parte del sistema agroalimentario para verificar cómo la comida es parte sustancial de la cultura de un pueblo.

Acostumbrados a la carne vacuna, los lácteos y los panificados, la dieta de los venezolanos resultaba extraña para los paladares argentinos.

“Como trigo prácticamente no siembran porque el clima no lo permite, utilizan mucho el maíz, uno blanco y otro que podríamos definir como colorado, para sus comidas”, relata Raúl Carbal, el líder de la misión de Los Grobo a ese país.

“La dieta está basada en la cachapa, que es como una tortilla hecha con harina de maíz blanco y en las arepas, que es algo así como nuestras ‘tortas fritas’, pero hechas con maíz colorado. Se comen fritas y con muchos aderezos.

“También hay una fuerte producción de yuca, que es lo que nosotros conocemos como mandioca, y que reemplaza a la papa en la dieta. El plato típico de Venezuela es la carne de pollo o cerdo con yuca, acompañada por tostones y tajadas, que es el plátano frito”, recuerda Raúl.

Los informes internacionales sobre el sistema agrícola venezolano indican que los cultivos extensivos ocupan unas 700.000 hectáreas, principalmente dedicadas al maíz, el arroz y el sorgo.

Pero del maíz, el 80% corresponde a tipos para consumo humano y solo el 20% restante, es decir unas 400.000 toneladas, es utilizado como forraje. La producción de soja, la gran fuente de proteína para la producción animal, es prácticamente nula. A la llegada de Los Grobo, se registraban solo unas 10.000 hectáreas. La idea era duplicar esa

superficie en una campaña.

Es que el país tiene una necesidad anual en torno al millón de toneladas de la oleaginosa, que debe satisfacer vía importación, como hace con gran parte de los alimentos que consume.

Pero quedó en evidencia que el cultivo es parte integral de una cadena de valor y que el éxito agroeconómico no solo depende de la pericia de los técnicos y agricultores sino de una cadena de servicios, insumos e industria alineada con la producción.

“En la Argentina uno no se da cuenta del valor estratégico que tiene esto, porque ya está. Por ejemplo, la logística de transporte, como cuando necesitamos traer la cal para hacer la corrección del pH del suelo. Lo que acá se resuelve con un llamado telefónico, allá nos costaba mucho conseguir”, apunta Raúl.



*La maquinaria utilizada en Venezuela era de origen argentino. En el fondo, las cosechadoras recién llegadas y al frente, los operarios de los equipos.*



*Una pulverizadora Pulqui, fabricada en Carlos Casares, en acción en los Llanos.*



*Ricardo Martínez Peck, capacitador en maquinaria, les entrega sus diplomas a los alumnos del curso.*



*Gustavo en la Cooperativa Los Corositos.*

Al mismo tiempo el convenio con Venezuela tuvo una alta exposición pública y generó controversias por sus derivaciones políticas e ideológicas.

Sectores de izquierda se consideraron traicionados por lo que se pensó podría ser un enclave de formación y transformación capitalista, sin advertir que el proceso que nos involucraba generaría el progreso y desarrollo de una área muy pobre del país.

Al mismo tiempo, sectores de derecha también se consideraron traicionados por una empresa que ayudaba un gobierno no afín a sus ideas, sin advertir que los Estados Unidos es el país con más relaciones comerciales con Venezuela.

“Pagamos caro esta situación; tuvimos que explicar frecuentemente el sentido de este proyecto, más aún bajo el ambiente creado a raíz del conflicto agropecuario de





*Gustavo y el presidente de Colombia, Álvaro Uribe, recorren un cultivo de soja en la hacienda de Jaime Lievano, en la denominada altillanura.*



*“Hasta pronto”. El apretón de manos entre Grobocopatel y Uribe, previo a la partida.*

**// Los Grobo no solamente creamos un nuevo negocio para nosotros y el país, sino que impulsamos a otras empresas a ver a la consultoría como una nueva fuente de oportunidades de negocios.”**

*Gustavo Grobocopatel*

2008. Desde nuestro punto de vista Los Grobo no solo creamos un nuevo negocio para nosotros y el país, sino que a partir de ello hay varias empresas agrícolas que ven la consultoría como una nueva fuente de ingresos. Ayudamos a vender maquinaria y productos agrícolas y generamos trabajos para numerosos profesionales que nos acompañaron durante ese año de trabajo”, opina Gustavo.

Posteriormente, en junio de 2008 la empresa fue invitada por el presidente de Colombia, Álvaro Uribe, a visitar el país, a partir de lo cual surgió una vinculación para brindar consultoría a compañías privadas en los Llanos Colombianos. Paralelamente comenzaron a ser numerosos los contactos con países del África y Europa oriental, que piden este tipo de servicios.

Así, el “enseñar a pescar” pasó a ser parte de la Misión de la empresa.



*“Allá vamos”. Europa oriental en la mira de una agricultura globalizada.*











## LOS PILARES DEL NEGOCIO

# Acopios

**E**l manejo físico de los granos es, desde siempre, un factor clave en la competitividad de las empresas que operan en el negocio de los commodities granarios.

Por otra parte, la evolución del Grupo Los Grobo se produce en un contexto de fuerte incremento de la producción agrícola argentina.

Cuando la empresa comienza a funcionar como tal, en enero de 1984, la producción argentina de los principales seis cultivos de cereales y oleaginosas en la campaña previa (1982/83) había sido de 39 millones de toneladas.

Veinticinco años después estos mismos cultivos suman más de 90 millones de toneladas, fundamentalmente debido al aporte de la soja y el maíz.

En el ínterin, Los Grobo pasaron de contar con una pequeña planta de 8.000 toneladas de capacidad en la localidad de Magdala, al sur de Pehuajó, a tener 20 plantas entre propias y alquiladas, con capacidad instantánea para acopiar 220.000 toneladas de granos.

La evolución resulta aún más significativa porque cuando surge la empresa, Adolfo Grobocopatel prácticamente no tenía infraestructura de almacenaje.

En 1994, Gerardo Burriel se incorporaba a la empresa familiar, asistiendo a Adolfo en los negocios ganaderos. Su ingreso concuerda con una visión cada vez más madura de Gustavo para desarrollar una poderosa red de originación de granos.

“En principio, la decisión de contar con plantas propias tuvo que ver con los campos que poseía la empresa”, recuerda Gerardo, quien para 2008 se desempeñaba como gerente Comercial del grupo.

**// Oportunidades no existirían si no lograra ventajas comerciales. Así el modelo ‘todos ganan’ es parte esencial del acopio.”**

*Gerardo Burriel*



*Gerardo Burriel prepara las condiciones con su equipo para la cosecha de trigo.*



Centro de Servicios integrales, Guaminí.



Balanza con descarga automática.



Cargando del silo al camión.

	1982/83 (000 t)	2007/08 (000 t)
Maíz	9.000	20.500
Sorgo	8.100	2.900
Trigo	15.000	16.068
Girasol	2.400	4.646
Soja	4.000	46.200
Lino	730	10
Total	39.230	90.324

**Argentina:**

Evolución del portfolio de cultivos

Fuente: Secretaría de Agricultura de la Nación

“Así fue como en la segunda mitad de los 90, se toma la decisión de construir una planta en Guaminí, porque era un punto intermedio entre los campos de Pehuajó y el puerto de Bahía Blanca”, apunta.

A partir de allí, Los Grobo inician un vertiginoso aumento de su capacidad de acopio, en paralelo con el de la producción granaria.

“La decisión de sembrar 75.000 hectáreas en 1996, acompañando los altos precios de los granos, fue uno de los disparadores del posicionamiento del grupo en el tema acopios”, señala.

El análisis de la estrategia de acopio de Los Grobo no puede dejar de vincularse con la realidad del comercio granario en la Argentina, donde la disponibilidad de camiones al momento de la cosecha constituye y más en esos años, una severa limitante logística.

“El camión es el cuello de botella”, se señala al unísono entre los miembros de la red comercial. “Tener una planta permite salir de un esquema comercial muy limitado como es sacar el grano de la chacra y enviarlo al puerto”, apuntan.





Descargando del camión a la rejilla.



## “Insertos en lugares estratégicos”

Por Ariel Marelli.

Jefe de Origenación de Toepfer Argentina

La relación entre Toepfer y Los Grobo es muy cordial y de un buen entendimiento. Los vemos como un gran originador, poniendo todo el conocimiento y la tecnología que necesita una buena producción; se destacan por la profesionalidad de sus directivos y colaboradores.

El vínculo se originó en gestiones anteriores de Toepfer, pero desde 2000, cuando ingresé en la compañía, la relación ha ido creciendo y a pasos agigantados.

Hoy son un importante proveedor de Toepfer, con un gran caudal de negocios y fiel cumplimiento de los mismos.

El contacto inicial y comercial fue con Adolfo, pero después fue derivando a Gerardo (Burriel) y sus colaboradores, a Gustavo y sus hermanas. Toda gente muy amable, respetuosa y cordial.

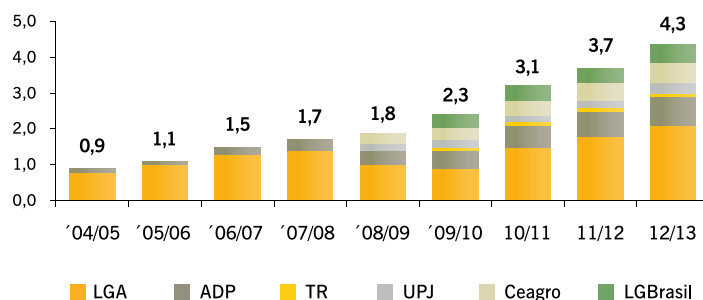
Vemos a la compañía muy bien organizada e inserta en lugares estratégicos, siempre buscando la mejor posición y sosteniéndolo en el tiempo.

En cuanto al futuro, lo veo promisorio para nuestro sector agroalimentario y agroindustrial. Se ha demostrado que la Argentina tiene la fuerza suficiente para contar con muy buenas cosechas mientras el clima lo permite.

El mundo necesita alimentos, cada vez más, y nuestro país es un generador de ellos. Por eso soy optimista para el futuro. Debemos aprovecharlo y creo que tenemos gente razonable que sabe cómo hacerlo.

### Evolución de Toneladas

TONELADAS ACOPIADAS  
PRODUCCIÓN PROPIA + CLIENTES (En millones)





*Juan Camarasa, gerente de originación.*

## La oportunidad de acopiar

Juan Camarasa es un técnico que se incorporó al grupo a comienzos de 2005, tras terminar la Maestría de Agronegocios y Alimentos en la Facultad de Agronomía de la UBA. Proveniente de una familia agropecuaria del norte de la Argentina, rápidamente desarrolló un expertise en el negocio granario.

Como gerente de Originación de la compañía, cuando se le pregunta cuál es el rol que cumple la red de acopio responde sin dudar “oportunidades”.

Sucede que la actividad de almacenar el grano de los productores tuvo una fuerte transformación en la Argentina del periodo que media entre 1984 y 2009.

La gran competencia de los exportadores por originar el grano más la integración en redes de los tradicionales acopios introdujo importantes cambios en la concepción del negocio.

“Hoy, si pensáramos en cobrar el servicio de almacenaje quedaríamos fuera de mercado”, explica Juan.

Cobrar un monto por guardar el grano del productor fue, desde sus orígenes, uno de los principales servicios y por tanto fuente de ingresos del acopiador.

Pero ya desde fines de la década del 90, la puja por hacerse del grano fue haciendo desaparecer ese ingreso. Los distintos jugadores ofrecían almacenaje gratis a los productores para que su grano fuera a sus instalaciones.

“El negocio de la planta en sí mismo no genera rentabilidad. La planta es un medio para generar dinero por otro lado”, sintetiza.

Ese “otro lado” no es otra cosa que las oportunidades de negocio que ofrece el manejo físico del grano y que apuntalan el objetivo de la compañía que es obtener una equis ganancia por tonelada de grano que ingresa en la red.



*Belén Moya analiza una muestra de maíz en el laboratorio del Centro Integrado de Servicios de Guaminí.*





Esquemáticamente, algunas de las oportunidades son las siguientes:

- a) La posibilidad de mezclar partidas de grano de distintas calidades, homogeneizarlas y obtener un producto que encuadra dentro del estándar de comercialización.
- b) Por el contrario, identificar partidas con calidades específicas y obtener un premio en el precio. El trigo pan, donde la industria molinera paga mayores precios de acuerdo con el contenido de gluten es un buen ejemplo de ellos.
- c) Con el grano concentrado en las plantas de acopio, moverlo hacia su destino industrial o exportador fuera de época de cosecha, aprovechando la caída del precio del flete por estacionalidad. La máxima del negocio es "mover lo menos en cosecha y lo máximo en época de baja".

Lógicamente, estas oportunidades no existirían si el productor agropecuario no lograra ventajas comerciales. Así el modelo "todos ganan" es parte esencial del negocio del acopio.



*Determinación de quebrado en soja.*

**// La capacidad y la distribución del almacenaje nos permiten una eficiente segregación de granos y calidades."**

*Juan Carlos Goyeneche, director Molinos*



*Lionel Stephanosky en el proceso de preparar y lacrar la muestra.*

## **"Prestadores de servicios regionales"**

*Por Martín Laplacette,  
Director Noble Argentina SA*

**E**l vínculo se originó por medio del puerto de Lima, que es operado por Noble. Es una zona donde Los Grobo tienen gran presencia y que derivó en una sinergia mutua.

Se trata de una compañía que le ha agregado a su perfil una faz de negocios nueva, con una dinámica propia, la famosa red de redes sirviendo a clientes propios en lugares donde antes no estaban presentes.

Es destacable la capacidad de Los Grobo de reinventarse, de haberse aggiornato a un mundo de negocios donde los fondos y los inversores institucionales han ingresado en nuestros mercados. Se han convertido de un acopio tradicional a una compañía prestadora de servicios con presencia regional.

Hoy los vemos como un grupo regional, con presencia en Uruguay, Paraguay y Brasil, además de la Argentina, con un fuerte liderazgo de Gustavo, pero acompañado de colaboradores clave y socios estratégicos según el país y la zona.



*Determinación de humedad.*

---

*Detección de olores en soja, Sebastián  
Arrien, Centro de Servicios de  
Saladillo.*







## Comprar, alquilar o nada

La originación de grano en una región determinada es el primer paso en una secuencia que puede derivar en alguna de las siguientes decisiones. O bien alquilar el espacio en una planta de terceros, o bien alquilar la planta con o sin gestión propia o bien construir o comprar una planta que pase a formar parte de los activos de la empresa.

“Todos los años con la red comercial hacemos lo que llamamos ‘presupuesto de originación’. Allí determinamos cuánto trigo, soja, maíz o girasol esperamos que se produzca y cuánto creemos que vamos a poder mover nosotros. En función de ello se proyectan las necesidades de logística para poder mover ese grano”, explica Camarasa.

Existen diversas estrategias alternativas hasta tomar una decisión de fondo en lo que respecta al acopio, por ejemplo embolsar el grano de propia producción para liberar espacio en las plantas de silo.

Oscar Alvarado,  
presidente de El Tejar



Guamini.



Monte.



## El Tejar, el valor de confiar y compartir

El Tejar comparte con Los Grobo algunas características. Es relativamente coetánea (se creó en 1987), su origen es familiar, bonaerense y ha expandido su operación a Sudamérica. Con producción en Uruguay, Brasil, Paraguay y Bolivia constituye el paradigma de empresa agropecuaria multilocal. Además es el principal cliente de Los Grobo en cuanto a volumen de grano entregado para la comercialización.

La diferencia es que la compañía que lidera Oscar Alvarado se ha focalizado en los procesos de producción, agrícola y ganadera, mientras que los ca-sarenses optaron por sumar la integración vertical. El vínculo entre ambas empresas se remonta a fines de los 70, cuando Oscar y Gustavo estudiaban juntos en la facultad.

Además de la mutua simpatía, los jóvenes tejieron un lazo en torno a la acción y en ese caso fue la fundación de una agrupación estudiantil, la Línea Agronomía Independiente<sup>1</sup>.

Esa confianza personal, ganada en días y noches de trabajo perfeccionando la organización, cimentó un vínculo que demostraría ser inquebrantable en el futuro.

“Luego de la facultad yo me volví a Saladillo para trabajar con El Tejar y Gustavo a Casares, con Los

Grobo. Visto desde el presente, fue muy divertido porque ni él ni yo imaginábamos lo que íbamos a construir”, cuenta Oscar.

La relación entre ambas empresas comenzó tempranamente con El Tejar comercializando el grano con Los Grobo y, juntos, desarrollando estrategias de cobertura en los mercados de futuros.

“Ellos fueron siempre los primeros en acompañarnos en nuestros proyectos, desde los inicios, cuando El Tejar era apenas un sueño compartido, tanto en las buenas como en las malas, como cuando fue el Efecto Tequila (1995) o en la crisis de 2001. Tengo un especial agradecimiento a Gustavo, Andrea, Adolfo y Paula porque es en esos momentos cuando se ve la calidad de la gente”.

El crecimiento entre ambas compañías era com-

<sup>1</sup> El LAI persiste hasta el presente y es el habitual conductor del centro de estudiantes de la Facultad de Agronomía de la UBA, constituyendo un raro avis, en escenario de política universitaria tradicionalmente dominado por el radicalismo y los partidos de izquierda.



También se planifica qué volumen es posible manejar directamente con el exportador o la industria, para no recargar innecesariamente la red de acopio.

Finalmente, cuando el volumen es significativo y constante en el tiempo se plantea la posibilidad de alquilar instalaciones, comprarlas o construir las.

Así es como en 2004 la empresa toma la decisión de dejar de alquilar las plantas de Nestlé en Saladillo y la de Aceitera Morixe en San Miguel del Monte y construir sus propias instalaciones.

La siembra directa le había cambiado la cara productiva a la región denominada la Cuenca del Salado, que de una historia ganadera de cría, pasa a tener cada vez más superficie dedicada a los cultivos.

Es el caso, por ejemplo, de El Tejar, una empresa focalizada en la producción primaria en Saladillo, que se convierte en un importante productor de granos de la zona y cliente de Los Grobo.



*Santiago Novelli, en sus comienzos, participando activamente de la Exposición Rural de Guaminí, febrero 2003.*

#### Saladillo.



partido e iba más allá de la comercialización del cereal. A medida que se expandían, los casarenses solían alquilar campos que eran producidos por los de Saladillo. Ese formato de negocios perdura, aunque ya en menor proporción, hasta el presente. Los Grobo también colaboraron brindando financiamiento a El Tejar.

Pero nada de esto se podría haber hecho de no mediar una profunda confianza entre ambos y el caso de las plantas de Saladillo y Monte son un buen ejemplo de ello.

La decisión de construir las tuvo mucho que ver con el grano que producía la gente de Oscar. “El gordo (Gustavo) me dijo: ‘Oscar, vamos a hacer las plantas pero los contamos a ustedes como clientes, porque eso nos asegura un piso de volumen para darle rotación’. Y yo le dije: ‘Confía en que va a ser así’. Fue un acuerdo de palabra, un pacto de caballeros como todos los que hicimos. No hubo nada por escrito, pero funcionó como

habíamos acordado, y eso habla de la confianza mutua”, rememora el líder de El Tejar.

Y destaca la coherencia y claridad que muestra la estrategia de Los Grobo. Resalta la pasión que pone Gustavo en el día a día y la capacidad de anticiparse a los hechos.

“La nuestra es una relación que lleva 17 años o más, donde hay mucho cariño de por medio. Gustavo muestra pasión por lo que hace, que va mucho más allá de la plata. No es esto último lo que lo moviliza.

“Creo que a partir de nuestra relación es que luego pude desarrollar alianzas con otras empresas en la Argentina, Uruguay o Brasil, con la idea de que ambas partes pueden ganar”, agrega.

A futuro, todo indica que la cooperación continuará como hasta ahora. El Tejar y Los Grobo se apalancaron mutuamente para expandirse en Uruguay. En Brasil, donde los de Saladillo desembarcaron primero, colaboraron con los casarenses

y viceversa en Paraguay, donde la experiencia de Tierra Roja servirá de base para la llegada de la gente de Alvarado.

“Sé que en algún momento vamos a ir a Europa del Este a sembrar y estoy seguro de que algo haremos juntos, más teniendo en cuenta que ellos son originarios de esa zona.

“Lo que más destaco es que junto a Los Grobo hemos aprendido a desarrollar el concepto de alianza, de que ambas partes pueden ganar y a partir de ello hemos podido replicar el modelo con otras empresas en los países donde operamos”.

La cooperación entre las compañías se plasma en otras acciones además de las comerciales. Una vez al año realizan jornadas de intercambio entre los equipos de dirección, de comercialización o de producción. Han comprobado que compartir genera más beneficios que esconder, que juntos se agregan valor.

### Un invento argentino, el silo bolsa

La capacidad de acopio en la Argentina ha ido acompañando el incremento de las cosechas. De acuerdo con un informe de la Fundación Producir Conservando (FPC), pasó de 17,75 millones de toneladas en 1977 a 70,93 millones en 2007.

De este último total, alrededor de las tres cuartas partes se encuentran en poder del sector comercializador e industrial y el 25% en manos de los productores primarios.

Para un volumen de cosecha, que en la campaña alcanzó la cifra récord de 96 millones de toneladas, la capacidad instalada fija alcanza al 74 por ciento.

Sin embargo, a partir de mediados de los 90 comenzó a extenderse en forma creciente el uso del silo bolsa, una innovación tecnológica argentina que permite, tanto en chacra como en acopio, guardar los granos por periodos de hasta un año.

La FPC estima que para 2007, unos 30 millones de toneladas eran almacenados bajo esta modalidad, lo que llevaba a la capacidad total del país a 101 millones de toneladas. El estudio considera que los agricultores son responsables por el 50% de las compras de los silos bolsa.

Pero no solamente los productores encontraron en el silo bolsa una herramienta útil. También los acopiadores y exportadores lo utilizan para incrementar su capacidad de almacenaje en forma dinámica, sin tener que recurrir a las fuertes inversiones que significa la construcción de estructuras fijas.

Por otra parte, la región también exhibía potencial de colocación del grano, por ejemplo debido a la proximidad de las plantas de Rasic, una de las principales empresas avícolas de la Argentina.

Si bien a simple vista la decisión de invertir en una planta propia parece sencilla, o bien limitada al costo y financiamiento de esta, en la práctica hay una serie de puntos a resolver que determinan la mayor o menor competitividad de la unidad.

Por caso, siempre está la alternativa de incrementar la capacidad gracias al almacenaje temporario en bolsas plásticas (silo bolsa).

Esta opción tuvo un gran desarrollo en la Argentina a partir de mediados de los 90 por la comodidad que ofrece al productor frente a problemas logísticos para retirar el grano cosechado del campo.

Por otra parte, los mismos acopiadores echaron mano del recurso aumentando transitoriamente su capacidad de almacenaje.

En este sentido, Los Grobo no fueron la excepción y Claudio Estévez, coordinador de las plantas de silo, explica que en la campaña 2007/08, en la planta de Monte Ilegó a haber 250 bolsas, que a razón de 200 toneladas cada una, representa un total de 50.000 toneladas, volumen que casi duplica el de la capacidad fija.

“Ante una situación así y que viene repitiéndose campaña tras campaña, resulta más económico ampliar la capacidad fija que gastar en bolsas”, razona Claudio.

**“ Ante una limitante de oferta de infraestructura frente al aumento de producción, la respuesta fue los bolsones, dando una salida al productor para guardar su cereal en el campo. Aparecieron nuevos negocios y posibilidades de aprovechamiento de flete, salir del cuello de botella de cosecha.”**

*Jorge Goyeneche*





En 2008, la planta de Monte que ya se había ampliado a 34.000 toneladas de capacidad instalada, se estaba yendo a 41.000, mientras que la de Saladillo encaraba su primera ampliación, de 20.000 a 27.000 toneladas.

“Con el volumen que se estaba manejando en bolsas, estimamos que el repago de la ampliación se lograba en poco más de tres años”, precisa.



*Embolsando a campo.*



*Bolsones en Monte.*

## Cuándo expandir el acopio

Claudio Estévez, jefe de Plantas, se unió a la compañía en 2003, sintetiza la lógica que se sigue en el dimensionamiento de una planta.

“La primera de las cuestiones es lograr un equilibrio entre la capacidad de mezclar y segregar de la planta, que lo da tener silos más chicos, y el costo de la tonelada acopiada, que baja a medida que los silos son menos y más grandes”, apunta. Por otra parte, una empresa dedicada al acopio y comercialización de granos debe enfrentarse a la competencia de la red de originación de las grandes multinacionales cerealeras y aceiteras que cuentan con la ventaja de ser procesadores del grano que adquieren.

“El costo más barato por tonelada acopiada se obtiene con celdas de 80.000 toneladas para arriba. En cambio, los silos aéreos pueden resultar cinco o seis veces más costosos”, explica Estévez. Más allá de esta limitante, un factor decisivo en el servicio que prestará la planta es la capacidad de carga y descarga de camiones.

Las plantas que se construyeron en Saladillo y Monte apuntaron a que seis camiones puedan ser cargados o descargados por hora. Son 130 camio-

nes diarios o 4.000 toneladas de granos, es decir que la planta se carga o vacía en cinco días.

Dimensionar adecuadamente la capacidad de carga es esencial, ya que si bien es factible con mayor costo instalar plataformas que descargan simultáneamente el chasis y el acoplado, eso implica también modificar el tamaño de las instalaciones (por ejemplo, el alto del tinglado donde se realiza la operación) o los sistemas de transporte del grano hacia la planta, para que se adecuen al mayor caudal.

*Juan Camarasa, gerente de Originación, y Claudio Estévez, coordinador de Plantas, en Saladillo.*









## Expansión geográfica

Por su origen en el oeste bonaerense, esa región se convierte en el primer lugar donde se asienta la red de originación de la compañía.

Las plantas de Carlos Casares, Magdala, Fco. Madero, Pehuajó y Guaminí responden de alguna manera a ese origen local.

Pero para fines de los 90 y comienzos del nuevo siglo XXI, la compañía comienza una línea de expansión geográfica.

Como se mencionó, opta por construir dos plantas en la región de la cuenca del Salado (Saladillo y San Miguel del Monte) que además traen una novedad para lo que es la historia de la empresa: son las primeras en financiarse íntegramente con crédito externo de largo plazo.

“Hasta allí todo se había financiado con recursos propios”, recuerda Gerardo.

Pero la evolución de los negocios lleva a Los Grobo a adquirir una planta en San Pedro, en el norte de la provincia de Buenos Aires.

En ese momento, de fuerte expansión de la producción agrícola, la compañía había evaluado como estratégico contar con un puerto sobre el Paraná y decide encarar un *joint venture* con Arcor para operar el de San Pedro.

Pero la decisión coincide con la de las grandes multinacionales aceiteras y cerealeras que desarrollan un agresivo programa de inversiones en puertos en toda la costa del río, conocida como el up river.

UPJ.



Pehuajó.



General Villegas.



## Jorge Goyeneche: “Una empresa con rostro”

**J**orge, ¿cuál creés que es la diferencia entre Los Grobo y sus competidores?

—La gran diferencia es que Los Grobo ofrecen una mayor cantidad de herramientas al productor, por ejemplo, la financiación, muchos servicios para el acopio, muchos destino de plantas de silo para la recepción del grano, mejor logística, más flexibilidad. Además, tratamos al productor cara a cara, y eso es importante. El productor si

quiere habla con Gustavo o con Adolfo y eso para el productor pesa. Es una empresa con un rostro.

—¿Cómo pensás que los clientes ven a Los Grobo?

—Al conocer cómo viene nuestra historia, cómo se desarrolló la empresa, cómo creció y se agrandó, lo que percibo es que el cliente se acerca porque quiere ser socio nuestro, ver cómo funciona la empresa. Por ejemplo, busca consejos de qué hizo Gustavo con la empresa para aprender y trasladarlo a la su-

ya. Y nosotros somos muy abiertos y le brindamos la información. Y eso hace que cualquier productor puede ser socio nuestro y nosotros brindarle toda la profesionalización que adquirimos.

Jorge Goyeneche es uno de los históricos de la compañía. Nacido y criado en Carlos Casares a comienzos de los 90 se había ido a Buenos Aires a estudiar para Perito Clasificador de Cereales. Pero sus orígenes resultaron más fuertes y en 1993 esta-



“Entonces lo que era una debilidad se convierte en una fortaleza y en la empresa teníamos que decidir qué hacíamos. Tener una planta en San Pedro era importante porque estaba más cerca del destino (los puertos), así que lo que pensábamos invertir en el puerto fue derivado a las plantas de Monte y Saladillo”, relata Burriel.

En 2007, la adquisición de parte del capital accionario de UPJ (Uzandizaga, Perrone, Juliarena SA) le permite al grupo contar con instalaciones en la región del sudeste bonaerense, estratégica por su producción de trigo (concentra un tercio de la cosecha argentina).

De esta forma se incorporaron los acopios propios o alquilados de UPJ en Tandil, Napaleufú, Lobería, San Manuel y Vela.

Ese mismo año, la red de originación también se expande hacia el oeste bonaerense, con la adquisición de una planta de 10.000 toneladas de capacidad estática en la localidad de General Villegas, a la que se suma una en Pehuajó, durante 2008.



*Gustavo disfruta de la construcción del galpón de la planta de San Pedro, cuyo diseño fue realizado con la activa participación de todo el personal de plantas, coordinados por Claudio Estévez.*

ba sentado frente a Adolfo acordando su ingreso a lo que en ese momento era Los Grobo Agropecuaria. Le tocó ingresar en el momento de “el gran salto adelante” de Los Grobo, cuando venían duplicando superficie campaña tras campaña. Arrancó en las plantas de silo, con Walter Torchio, yerno de Adolfo y esposo de Andrea. De ahí pasó a coordinar la logística para el área comercial de Gerardo Burriel, y luego pasó a desarrollador de nuevas zonas. Jorge desembarcaba en el objetivo y allí comenzaba el armado de la red de clientes que proveyeran el grano para la red.

Ahora está a cargo de la Gerencia de Operaciones, con responsabilidad sobre las plantas de silo, la logística de camiones para cereal e insumos, así como el desarrollo de los nuevos centros de servicio y la entrega a los puertos, por ejemplo. Jorge es testigo de la evolución que sufrió la compañía. Pero a la hora de sintetizar cuál es el secreto del éxito, tiene su propia versión: “En general, al que le va bien no quiere dar la receta. Más bien trata de ocultar. Los Grobo en cambio te dan su receta, no la esconden, y eso es también una diferencia a nuestro favor”.













## LOS PILARES DEL NEGOCIO

# Insumos

**E**n el ejercicio 2007/08, el área de Insumos de Los Grobo Agropecuaria aportó a la compañía el 22% de la facturación, con ventas por 60 millones de dólares sobre un total de u\$s 270 millones.

Si bien la participación de los productos depende de sus precios relativos, en ese ejercicio el 50% de los ingresos provino de la comercialización de fertilizantes, mientras que otro 25% de los agroquímicos, 20% de las semillas y el 5% restante de otros productos.

En comparación con los tres millones de dólares que la actividad generó en 2002, cuando la facturación del grupo ascendía u\$s 57 millones (5% de participación), los actuales u\$s 60 millones representan una tasa de crecimiento anual promedio de 62 por ciento.

En sus orígenes, el área surgió como una forma de aprovisionar a la compañía de los insumos necesarios para las siembras en forma ventajosa.

“El tema de los insumos arranca por iniciativa de Paula en 1992, con la idea de abastecer la propia producción y los clientes existentes, cuando se sembraban 8.000 hectáreas. Poco a poco se fue posicionando la idea de que también era un buen negocio y que podía apalancar al área de acopios”, recuerda Gabriel Bisio, quien estuvo al frente de esa unidad hasta su traslado a Tandil, para hacerse cargo de la gestión de la empresa asociada UPJ, en 2007.

El desarrollo del negocio de los insumos significó también una adaptación para los proveedores, que tenían que dejar de ver a Los Grobo exclusivamente como un gran cliente, para aceptarlos como distribuidores de sus marcas.

**// Fue un desafío desarrollar el negocio de insumos y demostrar que podía apalancar al acopio, en una cultura tan arraigada de comercialización de cereales. Y a su vez participar del enorme crecimiento e incorporación de agroinsumos en la producción.”**

*Paula Marra*



*Gabriel Bisio de recorrida de galpones.*



*Inoculando semilla.*



*Los Grobo en el galpón de planta II, de Carlos Casares.*

Gabriel se incorporó a la compañía en agosto de 2000. En ese momento, el 60% de los insumos que manejaba la empresa estaban destinados a su propia producción. Para 2008 solo el 30% se utilizaba internamente, mientras que el 70% era provisto a terceros clientes.

“Operativamente, tenemos unas mil cuentas activas por año, es decir, mil clientes que compran insumos a Los Grobo”, relata Guillermo Pérez, a cargo de la unidad desde la sede de Carlos Casares. “Pero el número es mayor, ya que hay un porcentaje de productores que no compran todos los años”, precisa.

El papel estratégico del insumo no consiste tanto en el margen de rentabilidad que pueda dejar como en atar su provisión a la recepción del grano como pago, colaborando de esa manera con la originación de la empresa.

Así, una tonelada de fertilizante entregada al momento de la siembra puede convertirse en cinco o seis de grano en cosecha.

“En zonas nuevas, donde se quiere crecer comercialmente, se arranca vendiendo insumo y se lo apalanca con el cereal”, sintetiza Gabriel.

En líneas generales hay dos formas principales en que opera el negocio: el canje con grano en forma disponible, o la entrega del insumo a la siembra o en el momento de utilización y su pago a cosecha con grano.





*Distribución de semillas en el lote.*

En ambos casos se logra el cometido de la originación, solo que el primero ofrece las ventajas impositivas del canje respecto del pago en dinero (menores retenciones de impuestos), mientras que en el segundo caso existe además el componente financiero de diferir ese cobro en por lo menos seis meses.

Pero el negocio de los insumos también es una carretera de ida y vuelta. Muchos productores empiezan comercializando su producción con Los Grobo y luego se convierten en clientes de los insumos.

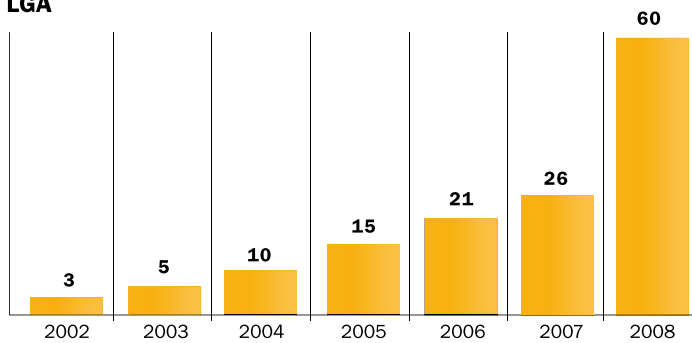


*Amplia oferta de insumos en los depósitos zonales.*

### **Evolución de Insumos**

VENTA DE INSUMOS  
PRODUCCIÓN PROPIA + CLIENTES (USD millones)

**LGA**





*Despachando bolsas de semilla de maíz.*



*Tanques de Uan en Planta II.*



*Guillermo Pérez Miguel, gerente de Agroinsumos.*

## El valor del servicio

“El foco está puesto en el servicio”, apunta Guillermo. “Tenemos una muy buena logística de distribución de fertilizantes, con depósitos nuevos en varios lugares: Monte, Saladillo y San Pedro, que además cuentan con innovación tecnológica”, refiere.

Una de las ventajas competitivas de la empresa como proveedora de insumos es que llega hasta el campo con volúmenes relativamente chicos respecto de otros abastecedores.

Compras de 6.000 o 7.000 kilogramos de fertilizantes entregados directamente en el campo son satisfechas por el área de Insumos de la empresa.

## Negocios entre **empresas familiares**

Sería 1990 o 1991 y en nuestra oficina en Lincoln apareció un muchacho colorado a querer comprarnos cereal. En ese momento había bastante reserva a la hora de hacer esas operaciones porque se exigían una serie de garantías. Recuerdo que estaba con mi padre y que nos gustó la mirada que tenía el visitante y la confianza que inspiraba. Enseguida acordamos el negocio y así fue como empezamos”. El visitante era Gustavo y quien recuerda el epi-

sodio es Pedro Lacau (h), un ingeniero agrónomo que representa a la cuarta generación de una familia de productores agropecuarios del oeste bonaerense.

Los Lacau tienen más de cien años de relación con el campo. Originarios de la localidad de Arenaza, siempre fueron apasionados por la tecnología y la excelencia agronómica.

El abuelo de Pedro fue precursor de las técnicas conservacionistas desde la Asociación Amigos del

Suelo, mientras que su padre estuvo vinculado a la gesta del despegue de la agricultura pampeana en el último cuarto del siglo XX.

“La relación arrancó comprándonos el grano pero enseguida nos asociamos para sembrar. Nosotros teníamos una muy buena gestión agronómica y cuando apareció un campo en el sur de Córdoba empezamos a trabajarlo juntos. Lo hicimos unos cuantos años y después pasamos a producir otros en General Villegas”, recuerda Pedro.

Como relata la mayoría de los miembros de la red, los acuerdos con Los Grobo son rápidos. “En diez minutos se negocian las cosas importantes, no los detalles. Se crea el marco y se lo cumple. Nuestros negocios siempre fueron a medias, muy





*Limpiando la sembradora una vez culminado el ensayo de fertilizante y variedades de trigo en Darregueira.*

En el caso de los nutrientes agrícolas, que representan aproximadamente entre el 50 y 60% de la facturación del área (en función de los precios relativos), Los Grobo manejan tanto productos sólidos como líquidos.

“En el caso de las fuentes de nitrógeno sólidas o líquidas, tiene que ver mucho con el perfil tecnológico de los clientes. Los productores de punta están más acostumbrados a trabajar con fertilizantes líquidos (UAN)”, explica Guillermo.

En lo que hace a la logística, los líquidos presentan un desafío mayor ya que van directamente desde el depósito del proveedor hasta el campo del productor, mientras que los sólidos son acopiados temporariamente en las plantas de Los Grobo.

La gran mayoría del movimiento de los fertilizantes es tercerizado a empresas transportistas. Solo una pequeña parte es movida con camiones de Los Grobo Servicios.

Operativamente, cada acopio de Los Grobo replica en escala el modelo central. Además de recibir el cereal, se prestan servicios (comerciales y agronómicos) y se dispone de un centro de distribución de insumos.

Depósitos zonales se encuentran ubicados en Carlos Casares, Guaminí, Saladillo, Monte, Salliquelló, Carlos Tejedor, Francisco Madero y Río Cuarto (Córdoba).

En palabras de la empresa: “Cada una de nuestras 21 sucursales es un Centro de Servicios Integrados que replica el modelo de la casa central: compran granos y venden insumos, coordinan la logística y la administración, financian y promueven avales a través de la SGR, participan en proyectos de la Fundación y de Voluntariado Corporativo, organizan eventos y capacitaciones”.

**// Hemos promovido la experimentación adaptativa para brindar un mejor servicio, desde aspectos de estructura de los cultivos como densidad y fecha de siembra, intersembrado hasta diferentes momentos de aplicación de fertilizantes nitrogenados o aplicación de fósforo líquido.”**

*Gabriel Bisio*

sencillos. Con el tiempo eso va construyendo confianza y esa confianza termina creando amistad”. De origen familiar, la empresa Pedro Lacau e Hijos SRL tomó el formato actual en 1989. A partir de entonces comenzó un proceso de diversificación y agregación de valor. Incorporaron la lechería y la fabricación de quesos de alta calidad bajo la marca La Suerte, que comercializan en el circuito boutique del consumo. También ingresaron en el negocio del vino con la idea de seguir el camino hecho con los quesos y expandieron sus operaciones de siembra a distintas regiones de la Argentina y el Uruguay. En ese recorrido, la experiencia de Los Grobo sirvió como insumo para la planificación de los

negocios. “Gustavo siempre tuvo una visión clara, sencilla y concreta de las cosas y eso sirve a los demás. Incluso creo que le ha aportado mucho al agro, como la idea de construir empresas de conocimiento más que de capital u organizaciones que gerencian y agregan valor. Esa línea de liderazgo sirve de mucho”, reflexiona. Pero Pedro no quiere dejar de destacar la figura de Adolfo Grobocopatel, que a pesar de tener un perfil muy diferente al de su hijo, supo manejar las disidencias que hay dentro de cualquier familia y construir lo que construyó. “Pienso que haber sabido respetar las diferencias ha sido un elemento clave en el éxito de Los Grobo”, concluye Pedro.



*Pedro Lacau (h), líder de Lacau hnos.*







---

*Pulverización sobre cultivo de girasol en Salliqueló.*







## LOS PILARES DEL NEGOCIO

# Molinos

Para 2008, Grupo Los Grobo se convierte en el cuarto grupo molinero de la Argentina por capacidad de procesamiento, que llega a 19.500 toneladas de trigo mensuales, por detrás de Cargill, el Grupo Navilli y Lagomarsino y en el cuarto exportador de harinas, con un volumen de más de 40.000 toneladas anuales, lo cual le otorga una participación de mercado de 5%.

Esta unidad agroindustrial se constituye de cuatro plantas de procesamiento, las primeras dos propiedad de la compañía y las últimas dos operadas bajo contratos de alquiler:

- El molino de Bahía Blanca (Bs. As.), operado bajo la razón social de Los Grobo Inversora, adquirido en 2001.
- El molino de Chivilcoy (Bs. As.), bajo la razón social de Molinos Canepa SA, adquirido en 2005.
- La planta de Moliendas Argentinas SA, en la localidad de Chacabuco (Bs. As.), bajo contrato de fason desde 2007.
- El molino de Rosario del Tala (Entre Ríos), bajo la razón social Viuda de Barbiero SA, bajo contrato de fason desde 2008.

Para el grupo, la molienda de trigo representa un paso más hacia la integración vertical de los distintos negocios.

Estos arrancan con la participación de algunos de los accionistas de GLG en Bioce-res SA, una empresa dedicada a la investigación y el desarrollo de agrobiotecnología, que tiene la licencia del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria para la comercialización de sus variedades de trigo, bajo la marca Biointa.

Asimismo, Los Grobo Agropecuaria forma parte de la red de multiplicadores y comercializadores de estos trigos, además de usuario.

De esta forma, la unidad molinera de la compañía tiene acceso no solo a las novedades en materia de genética, sino también a la posibilidad de una materia prima diferenciada gracias a la identificación de los lotes de trigo con cualidades uniformes.

“Las ventajas de formar parte de un grupo integrado verticalmente son esencialmente dos”, resume Juan Goyeneche, director de la división molinos, “la seguridad de abastecimiento y el acceso a trigos clasificados por calidad”.

**“ Integrarnos en la cadena de valor demandó tiempo y energía. La oportunidad de poner en marcha el Molino en Bahía nos facilitó el aprendizaje y la incorporación de Canepa, la posibilidad de consolidarnos, como equipo y en la industria.”**

*Juan Goyeneche*



*Juan Carlos Goyeneche, director ejecutivo de División Industrial.*



*Molino Los Grobo en Puerto Galván, Bahía Blanca.*

**“ Queremos consolidarnos como proveedores preferidos por nuestra calidad en el sentido más amplio del concepto. Probablemente el hecho de que el liderazgo en Molinos Grobo es fundamentalmente femenino contribuya a encontrar soluciones más integrales.”**

*Elena Morena, Ceo Molinería en Argentina.*



*Recepción y muestra de camión de trigo en instalaciones del Molino Bahía Blanca.*



*Análisis de muestra de trigo en el laboratorio especializado del Molino.*

## El proceso

El ingreso del grupo a la molinería se dio por causas circunstanciales. A principios de 2001, como productor y originador de trigo, Los Grobo Agropecuaria se había convertido en un proveedor importante del establecimiento molinero Molicom, en Bahía Blanca, que comercializaba sus productos bajo la marca Harinas Concepción.

Las complejas circunstancias económicas y sociales que atravesaba la Argentina en aquel año tenían un impacto directo en las empresas agroindustriales y el cliente de Los Grobo no era la excepción.

Para asegurarse el cobro del trigo entregado al cliente, Adolfo Grobocopatel y Juan Baldoyra se reunieron con el titular de la compañía y labraron una prenda sobre la maquinaria del molino.

La entrega de grano fue retomada, pero las dificultades financieras que enfrentaba el molino lo llevaron finalmente a iniciar un proceso de concurso de acreedores.

Los dueños del molino decidieron suspender la operación; los trabajadores mantenían una guardia en las instalaciones con el fin de evitar el vaciamiento y la pérdida de los puestos de trabajo.

Mientras tanto avanzaba la instancia judicial, hasta que a fines de ese año, previo a la caída del gobierno del presidente Fernando de la Rúa, Los Grobo adquieren el molino, como forma de saldar la deuda a su favor.





*Mojado de trigo para reología de stock en Laboratorio de Bahía Blanca.*

“Si bien la idea original era venderlo, Gustavo pensó que la mejor forma de hacerlo era poniéndolo en funcionamiento”, recuerda Juan Goyeneche sobre aquellos años fundacionales.

“Gustavo tuvo que aprender sobre lo que era un banco de molinera, un planfister o un alveograma, pero el proceso ya estaba lanzado”, agrega.

“Previamente hubo que convencer a los trabajadores que tenían la planta tomada de que la idea de la compañía era mantener la actividad y no liquidarlo. Eso demandó muchas negociaciones pero finalmente se pudo llegar al acuerdo”, recuerda Pablo Gabarró, que a partir de ese momento iba a hacer sus primeras armas en el negocio de la molinería, pero que lo proyectaría a, años más tarde, a liderar Los Grobo Agroindustrial do Brasil SA, la organización con la cual el grupo desembarcó en el mercado brasileño.

Lo cierto es que la puesta en marcha de la planta de Bahía Blanca ocurrió en diciembre de 2001, en el pico de la mayor o una de las mayores crisis político-institucionales de la Argentina.

El gobierno nacional había dispuesto en noviembre de 2001 lo que pasaría a la historia como “el corralito”, es decir, la bancarización de la economía y la imposibilidad de retirar de las cuentas corrientes dinero en efectivo, excepto en pequeños cupos.



*Determinación de peso hectolítrico, humedad y gluten en trigo.*

*Fotos históricas de Molinos Canepa de Chivilcoy. Dan cuenta de la evolución y la forma en que se trabajaba desde los comienzos, hace 120 años.*



En ese contexto de restricción de acceso a los billetes, el negocio de la harina resultaba ser una fuente de metálico, ya que colectaba el circulante que ingresaba de las panaderías.

Tras el default y la devaluación llegó una suerte de primavera para la actividad de la molienda. "¡Cómo no nos dimos cuenta de esto antes!", se decía por esos días en las oficinas de la empresa.

Sin embargo, para agosto de 2002, la ilusión se desvanecía y las complicaciones del mercado interno, marcado por alícuotas diferenciales en el Impuesto al Valor Agregado que incentivaba a operadores marginales, hacían mella en el negocio.

Es en ese momento cuando deciden incursionar en el mercado brasileño de las harinas. Allí montan una distribución que con el correr de los meses va demandando volúmenes crecientes de producto, que es abastecido desde la planta de Bahía Blanca, para ese momento ya operado bajo la sociedad de Los Grobo Inversora.

Con el mercado exportador en expansión, la compañía empieza a buscar un segundo molino. Acompañado por Pablo Gabarró, Juan Goyeneche tantea la posibilidad de adquirir un molino relativamente nuevo (data de 1995) en el parque industrial de Chivilcoy, una localidad distante unos 100 km de Carlos Casares, en dirección a Buenos Aires.

Por casualidad, la atención se desvía hacia otro molino en la misma ciudad y en diciembre de 2005, apenas cuatro años después de ingresar en el negocio, Los Grobo compran el Molino Canepa.

## La molinería en la Argentina

Con un consumo per cápita estabilizado, la producción de harina de trigo crece al ritmo del aumento de la población y la posibilidad de la exportación.

De un promedio en torno a los cuatro millones de toneladas de trigo que se procesaban a mediados de los 80, cuando la población argentina alcanzaba los 30 millones, la industria pasó la cifra récord de 6,3 millones de toneladas en 2008, que dieron origen a una producción de harina de 4,8 millones de toneladas, de las cuales el 22% se exportó y el resto se volcó al mercado interno para satisfacer el consumo de unos 40 millones de argentinos.

La participación de la industria molinera dentro de la cadena del trigo es relativa a la magnitud de la cosecha. Para una producción promedio nacional de 15 millones de toneladas, las compras de la molinería trepan al 42%, que puede incrementarse a más del 50% cuando el clima provoca fallas en la cosecha, como en la campaña 2008/09. La industria se compone de unas 120 empresas, distribuidas en la región productora de trigo y próximas a los centros de consumo, lo que explica que casi la mitad de los establecimientos se encuentren en la provincia de Buenos Aires.

La dinámica del sector ha llevado a que distintas empresas integren la actividad molinera con la



Con esta segunda planta, la capacidad de producción salta de 200 toneladas de harina por día, dada por el molino de Bahía Blanca, a 620, mientras que las ventas de bolsas se ubican desde el rango de las 45/50.000 mensuales a las 170.000 a partir de noviembre de 2005<sup>1</sup>.

En paralelo, y fruto de desavenencias entre la empresa y quien llevaba adelante la distribución en Brasil, Los Grobo decide armar una propia empresa allí y tomar las riendas del negocio.

Así surge Los Grobo Agroindustrial do Brasil SA y al frente queda Pablo Gabarró.

La contraparte brasileña de GLG en el negocio de la harina comienza a tomar forma con las oficinas que montan en Foz de Iguazú, en la frontera con la Argentina, y que funciona como casa matriz.

La filial número uno se monta en San Pablo, más exactamente en Jundiá, donde se instala un depósito de mercadería, junto a las oficinas.

Posteriormente montan un segundo depósito, en la localidad de Tatuí, a 130 km de San Pablo, y que le otorga una posición estratégica para la logística comercial.

Es que la producción de harina de GLG, integrada por la molienda de Bahía Blanca, Chivilcoy, Chacabuco y Rosario del Tala, llega al mercado brasileño por medio del ferrocarril ALL (América Latina Logística), cuya terminal se encuentra en Tatuí.

La mercadería proveniente del grupo de molinos de GLG es enviada hasta Zárate, a la vera del río Paraná, donde se consolidan los contenedores y se cargan en los vagones de ALL, que atraviesan la mesopotamia argentina y cruzan el sur de Brasil hasta llegar a San Pablo.



*Pablo Gabarró, quien lidera la operación de molinos en Brasil comenzó trabajando en la administración de acopio en LGA, Carlos Casares.*



*De izq. a der.: Elena Morena, Marcela Beramendi y Eulalia Lorenzo tres de las varias representantes femeninas de la molinería junto a Ramón Gil.*

<sup>1</sup> Premio Nacional a la Calidad 2007, página 68.

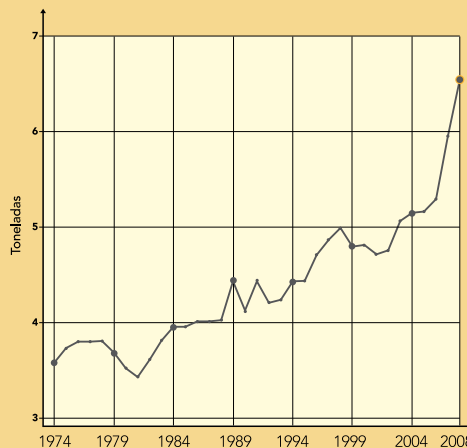


producción de alimentos balanceados, incluido el sector de mascotas (pet food).

En tanto, a partir de 2002 hubo un crecimiento del segmento exportador basado en un tipo de cambio más competitivo, un diferencial de derechos de exportación entre la harina y el trigo, y una mayor formalidad en la actividad.

Así, el promedio de las exportaciones en 2008 se ubicó en torno al millón de toneladas, siendo Brasil el principal comprador, detrás del cual se ubicó Bolivia.

Con el apoyo de la Federación Argentina de la Industria Molinera en forma conjunta con el Gobierno, se exploraron nuevos destinos extra Mercosur, lográndose exportaciones de volúmenes significativos a países como Cuba, Venezuela, Ecuador y Angola.



*Zona de descarga de trigo en Canepa.*









*Manejo de Tablero (Orden a Máquinas, Manejo de Cilindros, Proceso de Molienda).*



*Sector de embols.*

## La estrategia

Con un mercado interno en torno a los 11 millones de toneladas de trigo, Brasil es un fuerte importador del cereal, del cual la Argentina es el proveedor natural.

El posicionamiento de la compañía en este entorno de negocios le otorga un gran abanico de oportunidades, desde integrar la producción con la molienda a exportar el producto industrializado o la materia prima.

Para 2008, Los Grobo Agroindustrial do Brasil SA distribuye en el mercado brasileño entre 2.000 y 2.500 toneladas de harina mensuales, importadas de la Argentina por ellos mismos.

La empresa desarrolla su propia marca de harina, Auténtica, en versiones para distintos usos como Auténtica Panificación, Auténtica Premiun, Auténtica Industria, en tanto que planean el lanzamiento de una segunda marca, denominada Grobita.

LGAB planea ampliar el portfolio de productos a paquetes de 1 y 5 kg para consumo doméstico.

Sin embargo, los molinos de GLG tienen otros clientes en Brasil a quienes proveen directamente, es decir, sin la vía de la distribuidora.





*Carga de harina Auténtica para Brasil desde Bahía Blanca.*

“La idea es llegar a unas 4.500 a 5.000 toneladas mensuales de harina y tener un molino propio, que podría agregar unas 5.000 toneladas más mensuales”, explica Gabarró.

Con ese objetivo en vista, en 2008 se iniciaron contactos para adquirir una planta en Porto Alegre.

La concreción de este objetivo terminaría de integrar las oportunidades de negocio en la cadena de valor del trigo.

El GLG tendría la posibilidad de exportar harina vía su filial brasileña o en forma directa, al tiempo que podría producir en Brasil con trigo brasileño y/o importado de la Argentina.

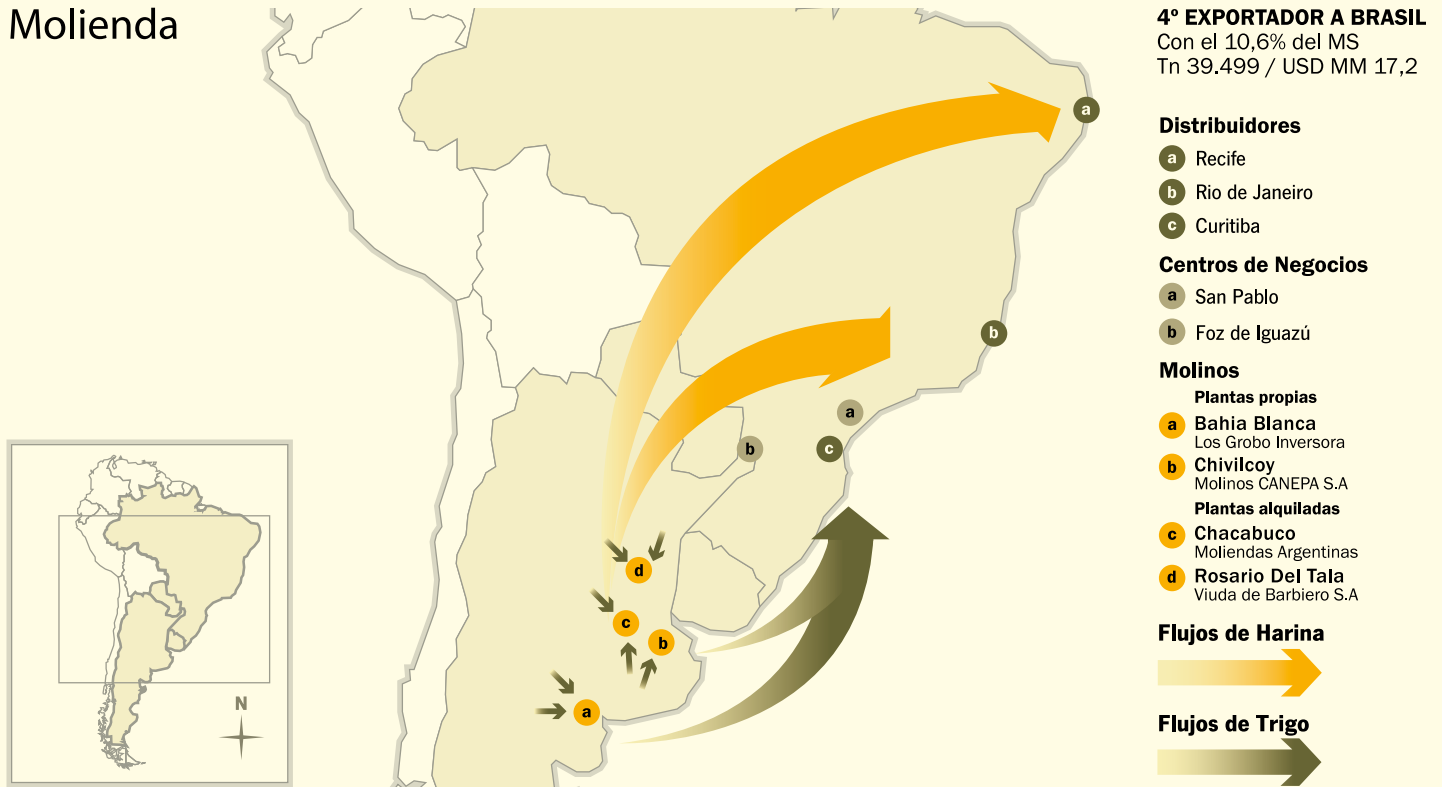
“Lo extraordinario de Brasil es que es un mercado tan grande que hay lugar para todos”, opina Gabarró.

Con este panorama, la formación de una trader para armar los negocios de exportación de trigo aparece en el horizonte del grupo para fines de 2008.

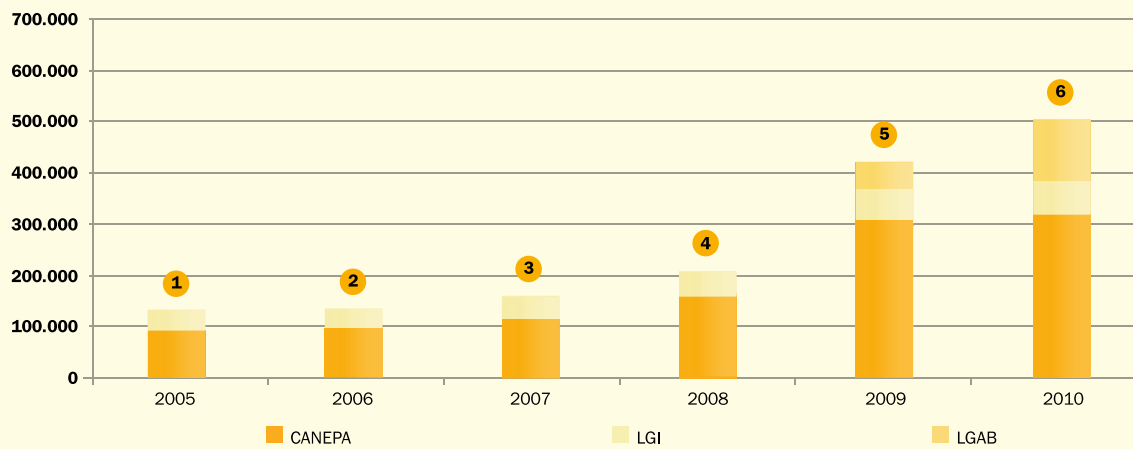


*Carga de harina sobre camión en Canepa (el transportista está sacando los caños para poner la lona).*

# Molienda

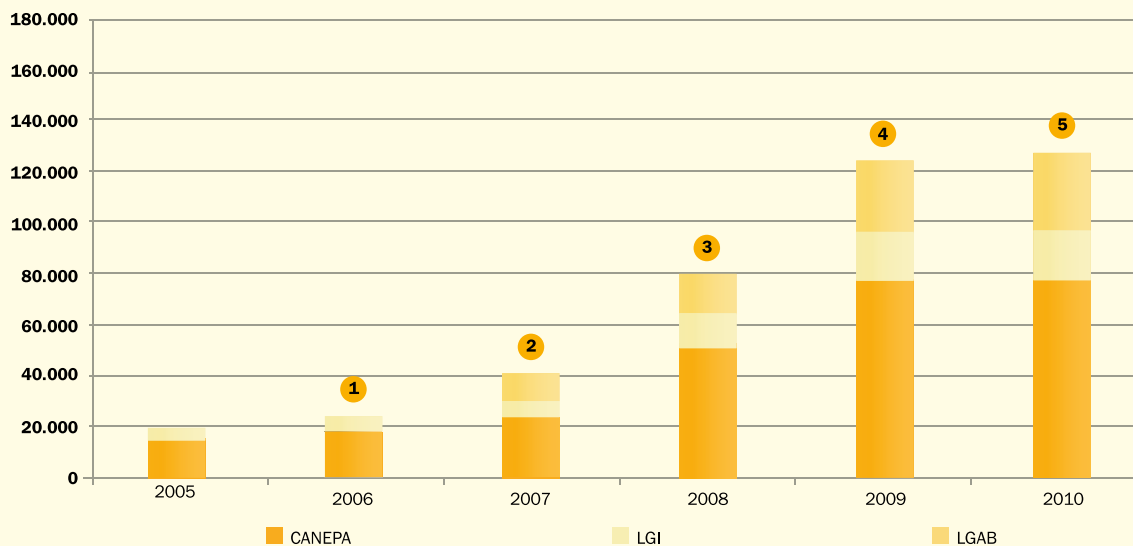


**Molienda Anual Proyectada**



- 1 El GLG compra CANEPA
- 2 Se lanzan nuevas marcas y se comienzan a consolidar mercados
- 3 Se incorporan 120 t de fasón
- 4 Se incorporan 120 t más de fasón (ER) y se compra harina a otros molinos
- 5 Se proyecta un aumento de 150 t Canepa y 250 t Molino en Brasil
- 6 Se proyecta un aumento de 150 t más Canepa

**Evolución de la Exportación y Facturación**



- 1 GLG adquieren CANEPA
- 2 Se incrementa el volumen
- 3 Se incorpora LGAB Incremento del 57,77% la facturación por aumento de precio y volumen
- 4 Aumento de volumen en Brasil de 250 t y 150 t en Argentina
- 5 Se proyecta vender 1200 t más de harina en este año entre Argentina y Brasil





*Piso de cilindros de Bahía Blanca (primer piso).*

## El plan

En términos generales, la estrategia de la división Molinos de GLG apunta a mantener un mix de 60% de las ventas orientadas al mercado interno y el 40% a la exportación.

En el mercado interno la estrategia se orienta a que un porcentaje de las ventas (80/85%) esté dirigido a satisfacer la demanda de harinas de industrias alimenticias medianas y grandes.

Reconocidas compañías argentinas como Arcor, Bimbo, Jumbo, Alfajores Havanna, Alfajores Jorgito son clientes de la división molinos de Grupo Los Grobo.

“Buscamos proveer a los grandes y medianos jugadores de los panificados con harinas especiales de mayor valor, es decir, más ajustadas a los requerimientos de los procesos de nuestros clientes”, sintetiza Goyeneche.

“La clave es generar un producto de calidad superior y constante en el tiempo que haga posible la venta con un premio de precio sobre el producto commodity”, opina al respecto Gustavo Grobocopatel, para quien es factible obtener sobreprecios de entre 2 y 12% trabajando con productos diferenciados y trigos segregados por calidad.

El dato es que en 2008 la facturación de la división molinos, lo que incluye Los Grobo Inversora, Molinos Canepa y Los Grobo Agroindustrial do Brasil, se ubicó en u\$s 56 millones, con una proyección de u\$s 102 millones para 2009, y a partir de allí un crecimiento de 10% anual.



*Juan “Panadero” Jauregui realiza ensayos en el laboratorio de Molino Canepa.*

Molino	Ubicación	Capacidad de procesado
Los Grobo Industrial	Bahía Blanca	205 t/día
Canepa Hnos.	Chivilcoy	450 t/día
Moliendas Argentinas	Chacabuco	120 t/día
Viuda de Barbeiro	Rosario del Tala	150 t/día
<b>Total</b>		<b>925 t/día</b>

Fuente: Los Grobo, *Presentación Institucional*, julio de 2008













## LOS PILARES DEL NEGOCIO

# SGR y Servicios financieros

## Compartiendo oportunidades: la SGR

Entre los instrumentos financieros que desarrollaron Los Grobo para su red de pymes se encuentra la sociedad de garantías recíprocas.

Esta figura legal se encuentra regulada por la ley 24.467 y su principal objetivo es acercar a la pequeña y mediana empresa al crédito, merced al aval que otorga la SGR a través del fondo de riesgo que constituyen.

El sistema se adecuaba muy bien al formato de empresa red de Los Grobo, ya que constituye un modelo en el que todos ganan.

“La pyme no solo accede al mercado de capitales sino que lo hace a la misma tasa de interés a la que podría acceder una empresa grande como Los Grobo. Por otra parte, al banco le resulta mucho más seguro prestarle por medio de la SGR que en forma directa. Y finalmente el socio protector también se beneficia porque la ley prevé que el dinero que constituye el fondo de riesgo esté exento del Impuesto a las Ganancias”, explica Diego Fattore, gerente de la sociedad.

La idea empezó a analizarse durante el segundo semestre de 2003; para enero de 2004 la decisión de avanzar en la constitución de la sociedad estaba tomada.

“Mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos y visitas personales comenzamos a difundir la herramienta entre los miembros de la red, con una respuesta que resultó excelente”, recuerda Diego.

En ese momento solo existían trece en la Argentina y una sola dedicada a la actividad agropecuaria.

En junio de 2004, la subsecretaría de Pequeña y Mediana Industria –autoridad de contralor de estas sociedades– otorgó la habilitación formal para que empezara a funcionar.

**// Gracias a esta fabulosa herramienta les hemos agregado valor a las pymes de la red. Prueba de ello es que hemos otorgado 250 millones de pesos en garantías, crecimos un 300% en cantidad de pymes asociadas y casi triplicamos el fondo de riesgo.”**

*Diego Fattore*



*Diego Fattore, gerente a cargo de Los Grobo SGR.*



*Andrea asesorando a clientes sobre cómo mejorar sus estrategias de financiación.*

**// Me involucré como presidenta de la cámara para contribuir a mejorar el sistema, de forma de generar capital social institucional. Siempre sostuvimos que el acceso al crédito era solo un aspecto a desarrollar, por eso diseñamos varios espacios de capacitación, como por ejemplo IDEA Pymes y el programa de Gestión de Empresas de la UCA, que dirijo.”**

*Andrea Grobocopatel, directora ejecutiva de Grupo Los Grobo*

Los Grobo SGR arrancó con 124 pymes como socios partícipes, un fondo autorizado de \$12 millones y el grupo como socio protector. En lo que restaba para terminar 2004, lograron colocar avales por casi \$8 millones.

En el término de cuatro años, la operatoria se multiplicó. En 2008 los socios sumaban 420, el fondo autorizado se había elevado a \$37 millones y los avales otorgados en ese año trepaban a \$87 millones. En tanto, 25 nuevos socios protectores se habían integrado a la sociedad.

“Varios productores vieron la conveniencia de integrarse al fondo de riesgo y así creció el número de protectores”, explica Diego.

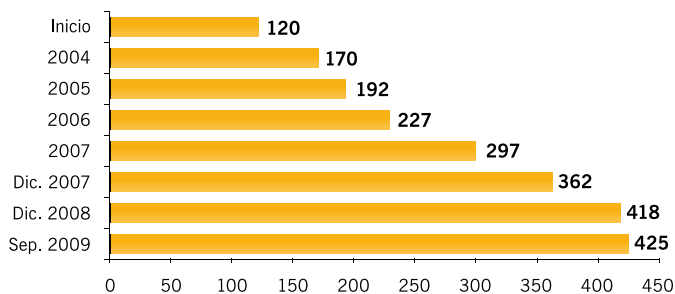
Desde el arranque y hasta fines de 2008, la SGR otorgó avales por \$220 millones, destacando que no hubo casos de incobrabilidad, es decir que en ningún momento debió apelarse al fondo de riesgo.

En líneas generales, los créditos obtenidos por las pymes de la red fueron destinados a capital de trabajo o a la compra de bienes.

El primer rubro lo constituye la demanda de capital operativo para financiar el alquiler de campos o la compra de insumos agrícolas. En el segundo, la adquisición de sembradoras, cosechadoras, fumigadoras, equipos de riego y tractores fueron los

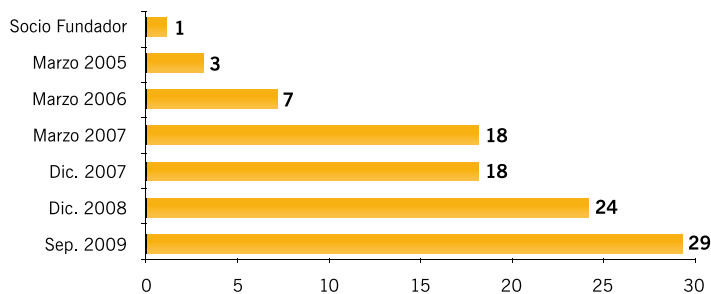


**Incorporación de Socios Partícipes. Evolución**



Socios fundadores año 2004 **120**  
 Socios sep. 2009 **425**  
 Incremento **354,17%**

**Incorporación de Socios Protectores. Evolución**

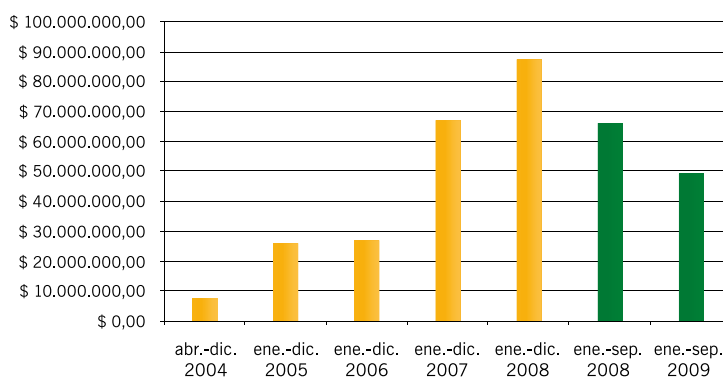


Socios fundadores año 2004 **1**  
 Socios sep. 2009 **29**

Periodo	Avales otorgados	Variación %
Abril-Dic. 2004	\$ 7.929.148,82	
Enero-Dic. 2005	\$ 26.160.620,84	229,93 %
Enero-Dic. 2006	\$ 27.057.088,37	3,43 %
Enero-Dic. 2007	\$ 67.308.106,06	148,76 %
Enero-Dic. 2008	\$ 87.282.850,58	29,68 %
Enero-Sep. 2009	\$ 49.133.769,02	
<b>Total</b>	<b>\$ 264.871.583,69</b>	

Periodo	Avales otorgados	Variación %
Enero-Sep. 2008	\$ 66.246.997,00	
Enero-Sep. 2009	\$ 49.133.769,02	- 25,83%



principales usos. Los productores incluso se financiaron para construir silos en sus campos y mejorar su logística.

Dentro de las distintas alternativas que prevé la SGR para acceder al financiamiento se destacan dos: el otorgamiento del crédito bancario de entidades de primer nivel o el descuento de cheques de pago diferido.

En este último caso, la pyme endosa un cheque propio o de terceros que luego lo avala la SGR, que sale a colocarlo en el mercado de capitales, consiguiendo tasas de descuento muy inferiores a las que obtendría la pyme por su cuenta.

“Lo fantástico del sistema es que un productor de Huanguelén<sup>1</sup> puede operar en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, en un pie de igualdad con cualquier gran empresa”, se enorgullece el responsable de la SGR.

La operatoria con descuento de cheques resultó ser relevante: más de \$105 millones –casi la mitad de lo operado por la sociedad– fueron otorgados como avales en aproximadamente dos años, ya que esta modalidad comenzó a ejecutarse en agosto de 2006.

<sup>1</sup> Una pequeña localidad en el partido bonaerense de Coronel Suárez.





*Claudio Zuchovicky presentando el mercado de capitales a las pymes durante el 2º Taller de Co Innovación, Bolsa de Cereales de Buenos Aires en abril de 2007.*



*Pablo Giorgi, Andrea y Diego Fattore presentan resumen de gestión en la Asamblea Anual de Accionistas de Los Grobo SGR.*

## Ventajas

Gustavo Aceiro es uno de los 420 socios partícipes de la sociedad. Como productor rural en el partido bonaerense de Coronel Suárez y en el departamento santafesino de Rafaela forma parte de la red de Los Grobo.

“Simplemente por una cuestión de tamaño (empresario), los bancos tienen restricciones a la hora de otorgar créditos y eso se traduce en unos puntos más en la tasa de interés. En cambio, mediante la SGR se accede a una tasa preferencial”, opina. “Además, como uno trabaja con ellos todo el tiempo, Los Grobo me evalúan mejor que un banco y eso también es importante”, agrega.

A este empresario rural, ser socio partícipe le sirvió para obtener en 2007 un crédito en pesos, a tasa fija y con cinco años de plazo que destinó a la compra de bienes de uso: camionetas, una balanza para pesar camiones y estructura de almacenaje de granos.

Pero también le sirvió para hacer negocios de giro rápido. A principios de 2008, Aceiro especulaba con que tanto insumos como granos venían con tendencia a la suba. Le interesaba tomar posición comprando fertilizantes, pero sin tener que resignar para ello el grano, que podía valer más en el futuro.

Entonces utilizó la SGR para colocar cheques de pago diferido en la bolsa y con eso adquirió los nutrientes. En mayo, cuando las cotizaciones de los granos se encaminaban a un récord histórico, vendió su cereal. La jugada le dejó un resultado positivo.

## Fuerte anclaje agro en las SGR

El sistema de sociedades de garantías recíprocas encontró un buen recibimiento en el sector agropecuario y agroindustrial.

Así como Los Grobo crearon la suya propia, otras empresas del sector lo hicieron. Una de ellas es Aval Rural SGR, que con un fondo de \$90 millones autorizado por la Subsecretaría de PyME, tiene a Nidera como principal socio protector.

Otra compañía vinculada con los insumos, en este caso la genética, que ingresó al sistema es Asociados Don Mario, radicada en Chacabuco (Bs. As.), que creó en 2004 su SGR con un fondo autorizado de \$45 millones.

En el sector agroindustrial, la compañía de capitales nacionales Aceitera General Deheza (AGD) creó Agroaval SGR, mientras que Mastellone Hnos. SA fue uno de los primeros en participar

del sistema, organizando en 1999 Afianzar SGR, para asistir a su red de proveedores de materia prima y logística.

Otras sociedades se han organizado para otorgar soluciones financieras a las regiones, como Cuyo Aval SGR, que con el gobierno de Mendoza como uno de los socios protectores, cuenta con un fondo de riesgo autorizado de \$250 millones y apoya emprendimientos pymes en la actividad agropecuaria de la región.

En tanto, relacionada con la provincia de Entre Ríos se encuentra Vínculos SGR, enfocada al fortalecimiento del sector avícola, una de las principales actividades económicas de la provincia mesopotámica.

La potencialidad de esta herramienta se observa en la plasticidad que otorga al sector, como al facili-

tar el lanzamiento de obligaciones negociables por parte de una pyme. Es el caso de Rural Ceres SA, uno de los principales distribuidores de productos de Nidera, que a fines de 2008 lanzó sus ON por 1,35 millón de dólares, cogarantizadas por tres SGR: Aval Rural, Campo Aval y Acíndar Pymes.

Las principales compañías del país en este rubro participan de la Cámara Argentina de Sociedades y Fondos de Garantía, cuya comisión directiva integran Andrea Grobocopatel (Los Grobo SGR) y Julieta Sullivan (Aval Rural SGR), como presidente y vice respectivamente.

Entre las principales herramientas financieras que se manejan por medio de este sistema se encuentran los cheques de pago diferido avalados, las obligaciones negociables y los fideicomisos financieros.





Pero no solo él obtuvo beneficios participando de la sociedad. "Nuestro contratista también trabaja para Los Grobo y con la SGR se compró una cosechadora John Deere último modelo, que la pagó en parte con dinero y en parte haciéndoles hectáreas a Los Grobo", relata Aceiro.

Este ejemplo resume bien el esquema "todos ganan" que fundamenta la existencia de la SGR. Los Grobo le facilitan el acceso al financiamiento a sus prestadores de servicio, que mejoran su equipamiento y les devuelven un trabajo de mejor calidad aún. Juntos se benefician más que actuando por separado.

En el ínterin, la SGR trabajó en la mejora de sus procesos, lo que se pudo plasmar en mayo de 2007 con la certificación de las normas ISO 9001:2000, convirtiéndose en la segunda de la Argentina en lograrlo.

Diego Fattore destaca también los talleres de innovación que desarrollan para la red de pymes, "con el objeto de brindar capacidades en las distintas competencias que hacen a la sustentabilidad de la pequeña y mediana empresa. Temas como gobernanza familiar, manejo de equipos, nuevas tecnologías de la información (TICs) resultaron de gran interés para los participantes".

Con la vocación institucional que caracteriza a los casarenses, Andrea Grobocopatel fue elegida presidenta de la Cámara Argentina de Sociedades y Fondos de Garantía, desde donde desarrolló una intensa actividad, celebrando acuerdos con las principales instituciones bancarias del país.



*Votación en una asamblea anual de accionistas de la SGR.*



*El Dr. Alfredo Frattini, y el contador síndico Leo Muchenick participan de la asamblea.*

















## LOS PILARES DEL NEGOCIO

# Chain services

Hacia 1999, la voluntad de explorar nuevos negocios mediante asociaciones había llevado a Los Grobo a iniciar contactos con la compañía de agroquímicos y semillas Novartis. El agro argentino había pasado de una estrategia defensiva basada en privilegiar el costo de producción antes que los ingresos, durante los 80 a una explosión en el uso de las tecnologías en los 90, priorizando la obtención de altos rendimientos.

La relación entre ambas empresas se estableció por medio de Adrián Gil, un representante regional de ventas de la agroquímica, que había sido compañero de estudios de Gustavo y más tarde compartido el grupo Las Chinchas, donde participaban productores de los partidos de Carlos Casares y Nueve de Julio con el objetivo de mejorar su tecnología.

En marzo de 1999, Adrián había ingresado a Novartis para desarrollar el programa Primero el Productor, que apuntaba a atender a los productores líderes de las regiones.

“El apellido Grobocopatel era conocido ya desde los 70 en la zona. Cuando empecé la relación comercial con ellos para Novartis, Paula estaba al frente de insumos, Gustavo se ocupaba de lo tecnológico, los cheques me los daba Andrea y quien me palmeaba la espalda era Adolfo”, recuerda Adrián sobre aquellos años.

La posibilidad de realizar un emprendimiento conjunto surge cuando Newton Washington, director regional para Sudamérica de Novartis, visita la Argentina. Este instruye a Flavio Inoue, de la filial de Brasil, quien viaja a Casares para reunirse con Los Grobo. Se plantea trabajar en un desarrollo que apunte a la calidad y el valor agregado en la cadena de valor de los granos.

En ese contexto, la oportunidad consistía en crear una empresa de servicios para la cadena de agronegocios.

**“ Siento que mi trabajo es traer la voz de los productores a la rueda de negocios.”**

*Hernán D'Amico, Chain Services.*



*Hernán D'Amico “grita” una operación en la rueda.*



*En la oficina de Grupo Los Grobo en Buenos Aires miembros de los equipos de Los Grobo Agropecuaria, Chain Services y Molinos Canepa comparten el espacio de trabajo.*



*Flavio Inoue, entonces ejecutivo de Novartis.*

“Nuestra demanda hacia Novartis era que de alguna manera debíamos ayudar a vender los productos. Entonces pensamos en una compañía que apuntara a preservar la calidad, desde el insumo hasta la comercialización; originar materias primas con valor agregado”, explica Paula.

La empresa se llamó Chain Services SA y su capital se integró 51% por Novartis y 49% por Los Grobo. Sin embargo, el momento coincidió con la fusión de la primera con la división agroquímicos de Zeneca (para integrar Syngenta). Sumado a la crisis que atravesaban las empresas proveedoras en la Argentina, hizo que Los Grobo adquirieran la parte de sus socios y continuaran solos el camino.

Por un lado se realizaron operaciones de exportación en especialidades, como el maíz libre de transgénicos a la Unión Europea o el girasol con alto contenido de ácido oleico a España.

Por otro, Chain Services pasó a operar como la corredora de granos de la compañía.

“Básicamente brindamos servicios a Los Grobo y sus clientes”, explica Hernán D’Amico, responsable de la oficina Buenos Aires, donde funciona la corredora.

Una decisión tomada por el grupo fue evitar la canibalización que se podía producir entre la corredora y la unidad de acopio, si ambos competían por el grano.





*Algunas postales cotidianas de las oficinas de Grupo Los Grobo en la Bolsa de Cereales.*



*José de Nicola, supervisor de vendedores del Molino Canepa.*

“Lo que hacemos es brindarle al cliente de la compañía una posibilidad más. Si el productor tiene su grano en uno de nuestros acopios, puede llamarnos cuando ve que el precio es bueno o le conviene y cerrar la entrega física de la mercadería con nosotros”, explica Hernán.

En promedio, la corredora mueve unas 120.000 toneladas de cereal bajo este formato.

Por otro lado, la oficina de Buenos Aires es el centro donde se operan las estrategias de cobertura en los mercados a término, tanto locales como del exterior y se perfeccionan las exportaciones.

## Una sociedad fructífera

Los Grobo y Syngenta (antes Novartis) mantienen una fluida y provechosa relación comercial de más de diez años.

Por sus procesos agrícolas, los casarenses son demandantes de productos de calidad y la compañía satisface ese estándar. El fungicida Amistar, los herbicidas Twinpack Gold, Bicepack Gold y Sulfosato Touchdown y el insecticida Karate Zeon son los principales productos que los vinculan.

En ese lapso, el crecimiento de Los Grobo fue acompañado por el del intercambio comercial con el proveedor, que pasó de 75.000 dólares en el primer año a 3,8 millones de dólares en el último (2008).

Pero la relación entre ambos fue más allá de la transacción económica. “Hemos apoyado iniciativas como Frontec, vinculada con la tecnología en

la frontera del conocimiento, y cuando llegaron a Brasil, altos directivos de la empresa en ese país se reunieron con Gustavo para brindarle también apoyo allí y promover el intercambio y la generación de conocimiento”, comenta Adrián Gil.

Un aspecto destacable en la construcción de la relación entre las compañías fue lo ocurrido en 2002, en ocasión de la devaluación de la moneda y la pesificación de las deudas previas. “La situación se solucionó dentro de las pautas lógicas, sin elementos de presión ni de conflicto para no frenar en ningún momento la relación comercial. Fue realmente ejemplar”, recuerda Adrián.

“También hay que destacar la confianza que se crea, cuando hay una historia de respetar lo acordado y ambas partes cumplen con lo comprometido”, agrega.



Incluso, los tira y afloje propios de la relación entre un proveedor y su cliente, se han mantenido en su lugar, sin perjudicar la relación. “A lo mejor, un peso más en el producto se entiende porque va de la mano de la flexibilidad necesaria para colaborar ante determinada situación. En la otra mano, si nos dicen ‘están fuera de foco con tal producto’, sabemos escuchar y negociar”, concluye.





Chicago Board of Trade.



Mercado a Término de Buenos Aires.

Los Grobo Agropecuaria es accionista del Mercado a Término de Buenos Aires (Matba) y posee una cuenta en el Rosario Futures Exchange (Rofex). Su trayectoria en el uso de coberturas es destacable, al punto que llegó a ser el tercer operador del Matba por volumen, a fines de los 90, con una participación del 7 por ciento.

“En ese momento alcanzamos a hacer contratos por 250.000 toneladas mensuales. Todavía no teníamos la oficina de Buenos Aires, sino que usábamos la casa de uno de los accionistas. Todas las mañanas me llegaban las órdenes desde Casares y yo me venía a la rueda a armar las coberturas. Fueron años muy intensos, donde lo único que hacía era manejar el término”, cuenta Hernán.

Durante esa década, la liberalización del comercio de granos en la Argentina y la estabilidad macroeconómica dieron un renovado impulso a los mercados de futuros locales, que alcanzaron volúmenes récord de operaciones.

Y así como Los Grobo habían promovido las innovaciones tecnológicas en materia productiva, hicieron lo mismo con las herramientas de cobertura. Entre sus clientes conformaron grupos para el análisis de los mercados granarios y el diseño de estrategias.

La consultora Novitas, de Daniel Miró y Enrique Erize, fue el aliado para esta tarea. Buenos Aires, Guaminí, Saladillo, se convirtieron en centros donde los productores vinculados con la red analizaban cómo ganar usando los mercados a término.

Pero la salida de la convertibilidad en 2002 y la pesificación de los contratos frenó en seco la evolución que mostraban tanto el Matba como el Rofex. El primero de ellos estuvo meses sin poder operar, mientras que el segundo debió convertir a pesos los contratos en dólar para poder seguir funcionando.



## Los socios del conocimiento

En palabras de Daniel Miró, uno de los fundadores junto a Enrique Erize y Néstor Niell, Novitas es “una empresa creada para formar, informar y asesorar sobre el mercado granario”.

Cuando se creó en 1994, la innovación de la consultora fue enfocar su servicio exclusivamente en el análisis. “Frecuentemente vemos que es el mismo comercial el que opina sobre el mercado y lo que nosotros quisimos fue diferenciar las funciones: nosotros asesoramos y capacitamos, pero no intervenimos en la actividad comercial”, remarca Miró.

Desde esta visión, Novitas se convirtió en un importante aliado de Los Grobo para fortalecer la red en materia de conocimiento.

“El pensamiento superador de Gustavo fue querer transparentar todo lo que hasta ese momento se mantenía oculto. Hasta ese momento, el para-

digma comercial era que el productor estaba de un lado y el acopiador o exportador del otro, y que el desconocimiento del primero acerca del mercado era utilizado en beneficio del segundo. Gustavo revierte esa lógica y plantea que ambos se encuentran del mismo lado del mostrador y que del otro está el mercado, y que por tanto hay que aprender a conocerlo, para administrar conjuntamente sus riesgos”, explica el analista.

Lo concreto es que desde 1996, Novitas capacita a grupos de productores de la red de Los Grobo, por medio de reuniones donde se discute la situación del mercado granario y las posibles estrategias para la gestión del riesgo.

Con la idea de deslocalización de Los Grobo, estas reuniones rotan por todas las regiones donde opera la red. Guaminí, Monte, San Pedro, Salliquelló, Casares, Buenos Aires, son algunas de los puntos de encuentro.

—¿Hubo comprensión en la gente que participó en estos grupos, del cambio de lógica que significaba el planteo de Los Grobo?

—La gran mayoría lo reconoció como un aporte que los vincula a la red y que forma parte del concepto amplio de asociación que tiene Gustavo. Pero dependió del grado de profesionalismo de cada persona.

—Después de 12 años capacitando, ¿se percibe evolución entre los participantes?

—Hay de todo. Hay gente para la cual el análisis mensual es ya una necesidad, mientras que otros prefieren tomarlo en forma trimestral. También hay quienes lo utilizaron con un criterio más especulativo, para operar en el mercado. Pero donde sí hubo un efecto importante fue en Los Grobo, que desarrolló una estructura de talentos con muy buen perfil profesional en el área de mercados, más parecida a la de una exportadora que a la de un acopio tradicional.



Tras la devaluación, los mercados fueron retomando el ritmo de actividad, aunque sin alcanzar lo logrado en la década anterior.

Los Grobo continuaron las operaciones, aunque también con menores volúmenes. En la actualidad cubren anualmente unas 60.000 toneladas en el Matba y otras tantas en el Chicago Board of Trade.

Sin embargo, la utilidad de estas coberturas quedó demostrada en 2008, un año marcado por una volatilidad en los precios de las materias primas agrícolas sin precedente.

“El objetivo de una cobertura es ponerle un piso al precio, pero acompañando una suba si se produce. Con la fuerte caída del mercado en el segundo semestre de 2008, logramos mantener al 50% de nuestra producción de soja con precio 40 dólares por arriba de lo que opera el mercado físico. Esa es la utilidad de la operación con futuros”, explica Hernán.

**Incurсионando en la exportación directa**

Ventas al exterior de Los Grobo (en toneladas)

	Total	Trigo	Soja	Sorgo	Total
2006	27.700	27.700			55.400
2007	55.045	55.045			110.090
2008	87.978	44.500	42.000	1.478	132.478
2009	78.070	78.070			156.140

Fuente: Los Grobo

**Comercio exterior**

Desde las oficinas de Buenos Aires se manejan las operaciones de comercio exterior de la compañía. A comienzos de 2009, el barco Astir partió con 21.000 toneladas de trigo de Los Grobo con destino a Brasil.

“Buscamos las oportunidades que da el mercado y en 2007 y 2008 estas se relacionaron con el trigo, cuya exportación otorgaba un margen interesante. No fue el caso del maíz, por ejemplo, donde a los precios vigentes era indistinto volcarlo al mercado externo que al consumo interno”, explica José Luis Calvo.

Durante 2008 se exportaron cerca de 90.000 toneladas de granos. La compañía opera en una amplia gama de puertos, que van desde Bahía Blanca en el sur hasta los fluviales de Rosario en el norte.

–¿Cómo influye el entorno institucional en esta estructura?

–Lo importante es dar el paso hacia el profesionalismo. Una vez logrado eso, es aplicable a cualquier mercado en el que te muevas. Entonces, cuando llegás al Uruguay o a Brasil tenés un nivel de conocimiento tal que te permite interactuar perfectamente en ese ambiente.

–¿Se difundió la visión de Los Grobo sobre compartir el conocimiento de mercado a otras empresas?

–Algo hubo, pero diría que la convicción que muestran Los Grobo en esto es difícil de igualar. En la acción profesional me he encontrado con gente que, digamos, navega por el tema o lo utiliza con picardía. En cambio, la convicción que Gustavo muestra en el tema comercialización es realmente ejemplar, casi parece más un profesor que un operador comercial.













# Capítulo 5

LA RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EMPRESARIA  
EN LOS GROBO







# La responsabilidad social empresaria en Los Grobo

Por Silvio Dal Buoni

**E**l compromiso con el desarrollo y fortalecimiento del espacio rural se manifestó desde los orígenes de la compañía a través de la participación individual de los accionistas en iniciativas promovidas desde la sociedad civil.

En 1986, por iniciativa de la familia Grobocopatel se fundó la Escuela Rural N°10 "Bernardo Grobocopatel" en la estancia La Unión. A partir de 1992, Gustavo Grobocopatel y Paula Marra promovieron la creación de la Comisión Asesora para el mejoramiento de los espacios públicos de Carlos Casares y de la Comisión para la Conservación del patrimonio de la ciudad. Bajo esta iniciativa, se desarrollaron varios encuentros de escultores y en la actualidad las esculturas se encuentran instaladas en la ciudad.

Asimismo, participaron en la Comisión del Centenario de la colectividad Judía de Carlos Casares, que tuvo como resultado la edición de un libro y el mejoramiento de los espacios públicos. Se diseñó un programa de desarrollo turístico local junto a la Universidad de Mar del Plata. En este contexto se publicó una guía de turismo del Partido de Carlos Casares.

Durante la crisis de 2001 la compañía lideró el proyecto Soja y Harina Solidaria impulsado desde Aapresid en su área de influencia.

Grupo Los Grobo ha desarrollado diversas acciones de relacionamiento con la comunidad con el objetivo de que muchas personas compartan y enriquezcan su visión sobre el espacio rural y participen de una gesta colectiva desde el Interior.

El entusiasmo y compromiso inicial de los accionistas y colaboradores con las localidades del interior de la provincia de Buenos Aires encontraron en el concepto de Responsabilidad Social Empresaria primero y luego en el de Desarrollo Sostenible un vehículo para estructurar un sistema integral de gestión.

// La inauguración de una escuela con el nombre de mi padre en la estancia La Unión fue uno de los momentos más emocionantes que me han tocado vivir."

*Adolfo Grobocopatel*



*Inauguración Escuela Don Bernardo, en presencia de autoridades, 1985, estancia La Unión.*



*Visita de la familia de Marcos Garfunkel, en ocasión en que este donara la edición del libro de Marcos Alpherson, a pedido de la Comisión de festejos del Centenario de la Colonización Judía en Casares.*

*Voluntarios 2005.*



*Muestra fotográfica: "Historias de Casares" preparada para los festejos por el Centenario de Carlos Casares, enero 2007.*

**// Al mismo tiempo que construimos la empresa, participamos activamente en instituciones locales, con decirte que Adolfo fue presidente del Rotary de Casares a los 26 años."**

*Edith Feler de Grobocopatel*

*La familia se capacita, una semana en San Pablo, The Human Element, 2006.*



Como punto de partida se consideró la premisa básica de que la empresa naturalmente debía crear valor económico y que el Grupo se encontraba fuertemente preparado para esto. Los accionistas consideraron que la estrategia del momento para generar riqueza debía afrontar el desafío de integrar en la gestión diaria de los agrogocios la dimensión social y medioambiental e incluir a los diversos grupos de interés con los que se relaciona: accionistas, colaboradores, clientes y proveedores, Estado y organizaciones de la sociedad civil.

Intervinieron en el proceso de estructuración los valores de los accionistas y la visión de los decisores; se analizó la cultura organizacional, el contexto competitivo y se incorporaron en las reuniones cuestiones de interés público que desde hace tiempo se encontraban en la agenda de muchos actores y gradualmente se estaban incluyendo en la del sector privado. La necesidad de generar empleos de calidad y empleabilidad, erradicar el trabajo infantil, actuar de forma responsable y preventiva en relación al medioambiente, promover los Derechos Humanos internacionalmente reconocidos, transparentar los resultados de la gestión social, entre otros. En definitiva, el proceso de definición del sistema de RSE generó un espacio para pensarse a sí mismos y analizar qué y cómo se estaban haciendo las cosas y de qué manera era posible agregar valor para la sociedad y para la propia organización.

Como objetivo general, el Grupo se propuso "generar estrategias que contribuyan al desarrollo a largo plazo del país, de las regiones donde opera y de los grupos de interés con los que se relaciona, basadas en un estilo de conducción ético, con miras a alcanzar un contexto de sostenibilidad económica, social y ambiental".





*Adolfo, Adriano “Nano” Cumba, Roberto Cueto y Rosendo Grobocopatel con casi todos los vecinos de Capitán Castro en una jornada donde pintaron la escuela y compartieron un asado.*



*Sol Laje, Matilde Grobocopatel, Maximiliano Vezza y Silvio Dal Buoni en la puerta de la sede de la Fundación, en Rodríguez Peña 136.*



*Ethel de Bisio, la nutricionista Gabriela Dássaro, Paula Marra y “Bichi” Oroño durante una jornada de capacitación sobre cómo utilizar la soja en la gastronomía hogareña. En el marco del programa Soja Solidaria, año 2002.*

## La Fundación Emprendimientos Rurales

La Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo es la institucionalización de las ideas y acciones desarrolladas desde sus inicios por Grupo Los Grobo en beneficio del entorno social donde desarrolla sus actividades.

Con el objetivo de profesionalizar la inversión social, los accionistas decidieron que sus programas orientados a la dinamización de las comunidades rurales fueran gestionados y administrados por una organización externa y con personería jurídica independiente de aquellas que poseen fines comerciales.

Organizada bajo las leyes de la República Argentina e inscripta en la Inspección General de Justicia, obtuvo la personería jurídica en septiembre de 2004. Desde entonces, Grupo Los Grobo invierte estratégicamente los recursos necesarios para llevar adelante los programas sociales de la Fundación, posibilitando de esta forma su continuidad en el largo plazo.

La fundación tiene como misión “potenciar a las organizaciones locales con el objetivo de dinamizar el espacio rural de la Provincia de Buenos Aires”, para lo cual busca:

- Desarrollar capacidades en las instituciones y en las personas a través de la promoción de la educación formal y no formal.
- Promover oportunidades comunitarias, actuando como facilitador en la implementación de proyectos locales.
- Generar y participar de espacios de asociatividad entre los sectores público, privado y social, para lograr transformaciones colectivas sustentables.

## Los supuestos que orientan el accionar de la Fundación

- Los habitantes de las comunidades conocen en profundidad las necesidades, están al tanto de las oportunidades de desarrollo y son capaces de instrumentar los mecanismos de acción adecuados para promover los cambios deseados. Creemos en la fuerza transformadora de sus propias visiones de desarrollo.
- Consideramos que el trabajo en red, la movilización estratégica de recursos y la utilización de mecanismos participativos potencian el accionar individual generando mejores resultados para el conjunto.
- Somos aliados de las localidades. Por ello, financiamos proyectos de instituciones con una mirada integral de la comunidad, con roles definidos y complementarios para el logro de objetivos que trascienden las fronteras de cada institución en pos de la generación de capital social.
- Creemos que las prácticas asistenciales posponen las soluciones, no generan compromiso ni promueven opciones creativas de desarrollo. La Fundación no efectúa donaciones aisladas.
- La movilización de voluntarios y la promoción del liderazgo social como motores de cambio facilitan la concreción de proyectos e iniciativas.
- La utilización de herramientas de medición e indicadores nos permite sistematizar un modelo de intervención comunitaria capaz de alcanzar efectivamente los objetivos programáticos y con potencialidad de ser replicado.



*Curso Intensivo de la Escuela de Jóvenes Emprendedores, dictado en la Cámara de Comercio de Carlos Casares.*



*Programa Potenciar primera edición, Gladis Squiguera enseña a las niñas de la escuela 501 el uso de las máquinas para coser.*

La fundación lleva adelante distintos programas. Uno de ellos es la **Escuela de Jóvenes Emprendedores y Oficinas Agropecuarias** que tiene como objetivo principal desarrollar y estimular el espíritu emprendedor de los jóvenes y ser el ámbito generador de emprendimientos innovadores en beneficio de la comunidad.

La Escuela surge en Carlos Casares en marzo de 2004 como resultado de la cristalización de un proyecto anhelado por el consejo de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo.

A fines de ese año fue oficializada como Centro de Educación Agraria (CEA) N° 17 por la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, siendo abierta y gratuita desde sus inicios. En la actualidad alcanza con sus programas a más de 700 jóvenes y adultos.

Por su parte, **Potenciar: Comunidades Rurales** es un programa de desarrollo local que canaliza estratégicamente recursos de organizaciones comprometidas con la dinamización del espacio rural en beneficio de las localidades del interior de la provincia de Buenos Aires.

Se inició en 2005 como un programa de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo (FERLG) tendiente a trabajar en la solución de problemáticas de instituciones educativas del medio rural.



## Los Grobo: Liderazgo de articulación local con visión global

*Por Carlos March. Representante en Buenos Aires de la Fundación AVINA.*

**E**l liderazgo es una cualidad bipolar que exige simultáneamente la conjunción de actitud proactiva en quien lidera y receptividad legitimadora en quien acepta ser liderado. No hay liderazgo sin actitud, pero tampoco lo hay sin la validación del conjunto. La condición de líder no se alcanza cuando este la impone, sino cuando el otro la otorga.

Pero el liderazgo no solo depende de las relaciones interpersonales que lo validan. El liderazgo requiere un hábitat que lo alimente. El líder debe trabajar su aptitud y actitud, pero al mismo tiempo, debe crear el contexto adecuado que permita impregnar una visión basada en valores compartidos, convertir el carisma en políticas públicas orientadas al bien común y visibilizar la creación de bienes públicos para promover el acceso equitativo a las oportunidades.

El problema que tiene la Argentina con su empresariado es que además de ser liderazgos impuestos contruidos desde el personalismo sin validación colectiva, han creado un contexto que ignora los valores compartidos, impone políticas

sectoriales alejadas del bien común y garantiza la acumulación de bienes privados en detrimento de la creación de bienes públicos.

Así las cosas, vemos cómo muchas empresas crecen pero la sociedad no se desarrolla; vemos cómo se maximizan ganancias y se minimiza la inversión social.

Un intento interesante por cambiar los paradigmas antes descriptos, por desarrollar la construcción de modelos empresarios más cercanos a la generación de riqueza inclusiva, es el que llevan adelante Los Grobo.

El principal atributo del modelo Los Grobo —principal no porque sea el más importante, sino por ser el básico, el que permite desnudar el modelo para exponerlo eróticamente, en el sentido más pulido de provocación de atracción— es su predisposición, por momentos cercana a la exposición, de ser criticado, sin especular si esa crítica será constructiva o despiadada.

Esta premeditada visibilidad espontáneamente obscena es la que hace al modelo Los Grobo un icono del desarrollo agrícola y de la industria

agroalimenticia. Y como todo icono, que ya no se construye socialmente en función del saber científico ni del conocimiento empírico, sino del imaginario colectivo, está expuesto en un estado de completa indefensión, tanto al juzgamiento fundamentalista como al juicio profundo, mesurado y correctivo.

Los Grobo, en este sentido, lideran la opinión pública al ofrecerse como blanco para la confirmación de la postura prejuiciosa, pero también como objeto de estudio, como punto de observación para la mirada crítica, que desde una postura analítica, puede encontrar las fortalezas y debilidades de un modelo que acepta y resiste el desafío de ser interpelado y perfeccionado.

Y esa provocación a la interpelación casi constante se basa en que Los Grobo definieron que su liderazgo no sería sustentado en el personalismo sino en la articulación. A partir de esta premisa, construyeron contexto desde varias características, algunas de las cuales son:

**1) Empresa de reglas claras:** una organización —el liderazgo lo es en su sentido más abarcativo— es:



En la primera edición (2005-2007) se implementaron cinco proyectos educativos logrando el 98% de cumplimiento de objetivos. En la actualidad se implementan proyectos en seis localidades de la provincia de Buenos Aires. Participan del programa Fundación Acindar, Navarro Viola, Diario La Nación, Grupo Clarín, BASF Argentina, El Tejar, Banco Galicia, Editorial Troquel, Monsanto, Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés, Universidad Católica Argentina, Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia.

En tercer término, "**Campo Social**" es un programa de voluntariado corporativo que promueve acciones solidarias de las personas que trabajan en Grupo Los Grobo, facilitando la concreción de sus ideas, en beneficio de las localidades donde viven y trabajan. El programa fue diseñado mediante un proceso de consulta al interior de la compañía, entrevistando a interlocutores designados por cada una de las áreas y unidades de negocio de Los Grobo Agropecuaria.

El resultado de la consulta evidenció la necesidad de incrementar la presencia de la Fundación en localidades donde la empresa realiza sus actividades comerciales o de servicio, agrupar acciones por ejes temáticos e intereses de los voluntarios y capacitar a los voluntarios, con el objetivo de profesionalizar su labor y motivar a otras personas para que se involucren en el programa.

En 2008 el programa alcanzó al 15% de los empleados de la compañía, capacitó al 72% de los voluntarios activos e incrementó la participación de las personas en un 32% con respecto al año anterior.



*Segundo aniversario de la Fundación, en el Salón Blanco de la Municipalidad de Carlos Casares, durante la presentación del ciclo de videos "10 Valores Sobre Mi Pueblo" con Juan Segundo Stegman.*



*Encuentro de GDFE, en Carlos Casares: Gustavo Grobo, Cecilia Barbón, Florencia Saguier, Mercedes Salinas, Santos Lio, Carlos March, Silvia Paz Lobre, Enrique Valiente Noallies, Andrea, Silvio y Matilde.*

un marco conceptual teórico práctico más un acuerdo de previsibilidad más un ordenador de improntas personales. El sistema de valores y los principios éticos son los preceptos que dan consistencia al liderazgo. La coherencia de la empresa entre lo que proclama y sus prácticas es lo que legitima cada peso invertido y cada centavo ganado. La innovación de Los Grobo es haber construido su liderazgo formateando el piso de la microinstitucionalidad de la empresa, para luego diseñar el techo de la macroproducción. No impera la lógica de maximización de la ganancia sino de optimización de la inversión.

**2) Empresa red:** el modelo Los Grobo concibe a la empresa no como una estructura rígida o una plataforma sólida, sino como un flujo de recursos. Suma a lo propio cuando se multiplica lo ajeno. Es un modelo basado en el liderazgo en red. La solidez de un modelo capaz de articular tres mil proveedores y otros tantos clientes, no pasa por inventariar los bienes de una cadena de valor, sino por inventar flujos que den valor a las relaciones. Es dar el salto de calidad que toda

transacción requiere para ser exitosa en contextos cada vez más hostiles: pasar del *win-win* al *build-build*. Ya no alcanza que dos partes ganen para sí, sino que es imprescindible además, que construyan para todos. El liderazgo en red es consciente de que solo ganan las partes (*win-win*) cuando construyen comunidad (*build-build*).

**3) Empresa de conocimiento:** una empresa no se descapitaliza cuando pierde dinero y vende activos, sino cuando deja de capacitar a sus recursos humanos. Potenciar el talento y promover la innovación habla de un liderazgo basado en la superación constante. El modelo Los Grobo, al definirse como un espacio que gestiona conocimiento, se está obligando a sostener un liderazgo ligado a la generación y aplicación de saberes. Define un espíritu organizacional estrechamente vinculado con descubrir lo que hay y a inventar lo que no existe. Los Grobo, al liderar desde la gestión de conocimiento, se alejan de la comodidad y seguridad de lo sectorial, para transitar la desafiante brecha existente entre la universidad que genera conocimiento y la empresa que lo aplica.

**4) Empresa local con visión global:** la construcción de comunidad, centrada en el desarrollo local, requiere cada vez más una visión permeable a las externalidades que manifestadas en formas de potencialidades u, oportunidades, ofrece la visión global y regional. El modelo Los Grobo tiene claro que no hay rumbo ni sustentabilidad para el desarrollo local sin comprender la dirección que lleva la globalidad. La dimensión del desarrollo local guarda estrecha relación con la perspectiva que se tenga de la dimensión regional y global. El liderazgo del modelo Los Grobo pasa por protagonizar la realidad local de Casares, comprender el contexto nacional en el que se inserta, e imaginar cómo aprovechar las oportunidades de una región que lo ignora.

El modelo Los Grobo ha logrado en estos 25 años construir un liderazgo sofisticadamente simple, unas veces, injustamente simplificado, otras, complejamente analizado, pero siempre, generosamente expuesto.











*Parrillada saludable en Expoagro, en la foto Mariano Winograd con las hermanas Paparelli.*



*El Equipo de básquet de Los Grobo, antes de disputar un amistoso contra El Tejar, en Saladillo.*



*“Camino y Como Sano”, era la consigna que podía leerse sobre el torso de los entusiastas que marcharon por Expoagro 2007, convocados por Los Grobo, “Cinco al Día” y la FAUBA.*

**// En estos primeros cinco años de trabajo la Fundación se ha convertido en un catalizador de iniciativas de las comunidades bonaerenses. Hemos interactuado con miles de personas, con cientos de instituciones, logrando promover el desarrollo sustentable.”**



*El equipo de Operaciones durante los festejos con motivo del Día de la Tierra (abril 2009).*

## **Área de Responsabilidad Social Empresaria**

En la actualidad el área de RSE se encarga de coordinar y articular los programas e iniciativas de relacionamiento con los grupos de interés y son los directores ejecutivos del grupo los responsables de definir y difundir la política de responsabilidad social empresaria en todos los niveles de la organización.

Los gerentes son los responsables de la implementación de las políticas en las respectivas áreas de negocio.

El crecimiento y la consolidación del sector dependen hoy, entre otras razones, de la toma de conciencia por parte de los actores involucrados, sobre la importancia de ser responsables en un sentido amplio, agregando valor a los negocios, asegurando la sustentabilidad ecológica para las generaciones futuras, impulsando el empoderamiento de las comunidades, al tiempo que se avanza en la concreción de la visión de lograr una Argentina verde y competitiva desde la empresa. Entre los programas implementados en esta área se encuentra:





Arriba Parrillada Saludable.

## Objetivos del área de Responsabilidad Social Empresaria

- a) Incorporar a la gestión y difundir las mejores prácticas en materia de RSE bajo el concepto de Desarrollo Sostenible, para reforzar la estrategia global del Grupo Los Grobo, cohesionando la red y generando valor para los grupos de interés.
- b) Generar información confiable y transparente para los diversos GDI en relación con la gestión económica, social y medioambiental de Grupo Los Grobo.
- c) Generar compromiso con el Desarrollo Sostenible en los diversos GDI y el desarrollo de competencias en los colaboradores y la cadena de valor para facilitar la concreción de las iniciativas de RSE de Grupo Los Grobo.
- d) Asegurar que los negocios e iniciativas de Grupo Los Grobo y de las personas que trabajan en la organización se orienten de acuerdo con los valores y cultura de la organización en materia de ética empresarial.
- e) Promover la producción sustentable, conservando el medioambiente y haciendo un uso racional de los factores de producción.
- f) Promover agendas de sostenibilidad entre el sector público, privado y social del agro argentino.
- g) Estimular y coordinar una red de Capital Social promoviendo el desarrollo de las localidades del ámbito rural, su cultura y su gente.
- h) Alinear a la gestión diaria del negocio la cohesión de la red mediante la implementación de un enfoque estratégico de RSE.



**“ Propulsamos la alimentación saludable con mucha coherencia: una nutricionista nos asesora sobre el tema en el comedor de la empresa. Fuimos reconocidos en el 2005 como una de las empresas pioneras en el tema en la Argentina participando en el Premio FUSAT a la Salud y Seguridad Laboral.”**

*Matilde Grobocopatel, directora de la Fundación Emprendimientos Rurales*

- 1) **Programa de Calidad de Vida.** El objetivo primordial del programa, que se implementa desde 2003, es promover la mejora en la calidad de vida de las personas a través de la actividad física y la alimentación saludable. Generar buenos hábitos en las personas desde la empresa que puedan ser incorporados y transmitidos a sus familias.
- 2) **Canquega.** A través de este programa, la empresa participó desde 2003 y hasta 2008 a las personas que trabajan en la compañía de su negocio central. Canquega surgió como una iniciativa de los accionistas y funcionó como un fondo cerrado de inversión en siembras. La empresa aseguraba a sus empleados el recupero del 100 por ciento de la inversión en el peor de los escenarios.
- 3) **Mejores prácticas de gestión de las personas.** Con el objetivo de ser el mejor ambiente para el desarrollo de las personas que se asocia con su bienestar en la compañía y su productividad, desde el área de Gestión de Talentos se incorporan las mejores prácticas en gestión de personal.
- 4) **Grobogestión.** Es un programa integral de capacitación cuya finalidad es generar competencias en los miembros de la red y en las comunidades para gestionar exitosamente recursos, personas, conocimiento, negocios y riesgo.

*Primera reunión por Agroecoindex: Fernando Solari, Paula Marra, Fernando Solari (h), Ernesto Viggliozzo, Guillermo Franck, Santiago Lorenzatti, Inés García Fronti.*



## Compromiso de Los Grobo con el medioambiente

La actividad originaria de Grupo Los Grobo es la agricultura, y por ende la empresa se encuentra desde sus inicios en estrecha relación con el medioambiente. La concepción de esta relación es holística, es decir que la empresa se ve a sí misma inmersa en un ambiente dinámico donde interactúa localmente no solo con el ecosistema sino también con la sociedad, y es a la vez influenciada a nivel global por los cambios que se generan tanto en el clima como en los mercados y comunidades internacionales.

En este sentido, la empresa busca producir en forma flexible para poder adaptarse a los cambios y las exigencias tanto locales como internacionales, pero a la vez apunta a mejorar en forma continua su relación con el ambiente a través de la adopción de mejores tecnologías, procesos dinámicos, formas de trabajo conjunto y consensuado.

La relación de Los Grobo con el medioambiente es un vínculo esencial de su negocio, el cual no puede ser concebido como exitoso si no se logra conservar y cuidar al ambiente y donde todas las partes interactúen en un contexto saludable.

Producimos aplicando siembra directa, balances plurianuales de fertilización, control integrado de plagas, asociaciones con contratistas y propietarios, que valoran la sustentabilidad.

En este sentido, Los Grobo implementa e incorpora a su gestión desde la creación de la empresa aquellas prácticas que proporcionan un sistema de producción que garantice la conservación de los recursos naturales que utiliza para producir.





Por ello, es un objetivo fundamental mantener agroecosistemas sanos, porque implica la provisión de ambientes con la mayor productividad posible. Así, en relación con el desempeño relativo a los aspectos ambientales, la empresa pretende producir en forma sustentable, conservando el medioambiente y haciendo un uso racional de los factores de producción, tal cual se menciona en su política. En este sentido, el concepto de ecoeficiencia es el que mejor refleja la forma de producir de Los Grobo.

La ecoeficiencia mide la relación entre el desempeño económico y el ambiental, y una buena implementación permite conservar el medio ambiente, y a la vez reducir los costos de producción. En síntesis, "más valor con menos impacto".

El desempeño y monitoreo de distintos indicadores a lo largo del tiempo permiten a la empresa controlar la calidad de la operatoria productiva, de manera que se puedan tomar medidas tendientes a producir conservando los recursos naturales que se utilizan en este proceso.

Por eso, las tecnologías aplicadas, como rotación de cultivos, siembra directa, control integrado de plagas y malezas, balances de nutrientes y diversos programas de gestión ambiental permiten incrementar el valor de la tierra, compatibilizando productividad con cuidado y protección del medioambiente, siempre trabajando desde el concepto de responsabilidad social.

Se pueden mencionar algunas acciones, a modo introductorio, que permiten mitigar el impacto ambiental de la actividad agrícola e interactuar con la comunidad para concientizarla respecto de esta temática.

**// Tenemos que generar reglas aplicables a toda la región, por eso participamos de iniciativas como Procsisur o las de Aapresid."**

*Alex Ehrenhaus, Coordinador RSE en Grupo Los Grobo*

*Descanso durante la Primera Jornada de Desarrollo Sustentable en el Espacio Rural.*



*Proyecto de Huerta Solidaria en San Pedro por alumnos de la Escuela Agrotécnica.*





Gustavo debatiendo detalles del Agroecoindex con Ernesto Viglizzo.



Primera Jornada de Desarrollo Sustentable 2008 en Auditorio Héctor Ordóñez.

Desde hace más de diez años Los Grobo es líder en la aplicación de la siembra directa, tecnología que ha permitido revertir 5.000 años de deterioro de los suelos a partir de la no labranza. Por ello, Gustavo Grobocopatel es miembro de la Comisión Directiva de la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (Aapresid).

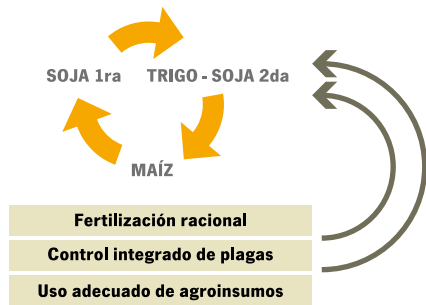
Asimismo, la empresa es uno de los primeros grupos en utilizar el programa Agroecoindex, bajo la conducción del INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), que centra su atención en indicadores de gestión ambiental, así como haber adherido al programa de reciclado de bidones Agrolimpio en asociación con Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes (Casafe).

En forma sintética, las principales vías a través de las cuales se logra el objetivo de sustentabilidad ambiental y económica son: la diversificación de ambientes, la rotación de cultivos, la siembra directa, la fertilización racional, el manejo integrado de plagas y la aplicación racional de agroquímicos.

1) **Agroecoindex.** Es un programa de tipo planilla inteligente que permite medir el impacto ambiental de las distintas actividades, buscando propiciar sistemas productivos económicamente rentables, sustentables en el tiempo, amigables con el medioambiente, eficientes en el uso de la energía y con relaciones contractuales a largo plazo.

El programa Agroecoindex utiliza varios indicadores ambientales, tales como porcentaje de cultivos anuales, uso de energía fósil, eficiencia de uso de la energía, balance y riesgo de contaminación de fósforo y nitrógeno, riesgo de conta-

**Rotación de cultivos**



- **Adecuar la tecnología disponible a la productividad del ambiente.**
- **Aumento en la eficiencia de uso de agroinsumos.**
- **Disminución del impacto sobre el ambiente.**



Agroecoindex: Se articula con el Sistema Campos, del cual se extraen todos los datos de las prácticas agrícolas que se hayan realizado durante la campaña. Los datos se cargan en el programa Agroecoindex, que calcula por medio de planillas inteligentes el resultado en cada indicador.

Indicador	Valor	Unidad	Grado	Riesgo
Indicador 0	100.000	%	Verde	Porcentaje de cultivos anuales
Indicador 1	9752.939	MWh/haño	Verde	Consumo de energía fósil
Indicador 2	0.167	MJ/EFM/ha prod	Verde	Eficiencia de uso de la energía fósil
Indicador 3	-3.341	kg/haño	Amarillo	Balance de Nitrógeno
Indicador 4	-3.199	kg/haño	Amarillo	Balance de Fósforo
Indicador 5	0.000	mg/l	Verde	Riesgo de contaminación por N
Indicador 6	0.000	mg/l	Verde	Riesgo de contaminación por P
Indicador 7	4223.806	Índice relativo	Verde	Riesgo de contaminación por plaguicidas
Indicador 8	10.296	ton/haño	Amarillo	Riesgo de erosión hídrica y eólica
Indicador 9	0.077	Índice relativo	Verde	Riesgo de intervención de hábitat
Indicador 10	0.119	ton/haño	Verde	Cambio del nivel de carbono
Indicador 11	6.667	ton/haño	Amarillo	Balance de gases invernadero



minación por el uso de plaguicidas, erosión del suelo, intervención del hábitat, cambios de carbono del suelo y balance de gases invernadero.

El pormenorizado seguimiento de cada uno de estos indicadores permite entender qué tecnologías implican mayor impacto sobre el medioambiente y si las acciones tomadas para mitigar sus efectos tienen una evolución con resultados que mejoran en el tiempo.

- 2) **Programa de Gestión de Residuos Agrícolas.** Es un programa ambiental/social que se realiza en conjunto con Casafe y que entró en vigencia en 2005. Las etapas básicas de este programa comienzan con el triple lavado de los recipientes de plástico (tarea que realiza el operario/usuario luego del uso del agroquímico), continúa con la recolección de los envases para su acopio en centros destinados a tal fin y posteriormente se procesa el plástico para su reciclado y transformación y reutilización en la industria.

Por el reciclado de este plástico Casafe emite un certificado de disposición final de este material.

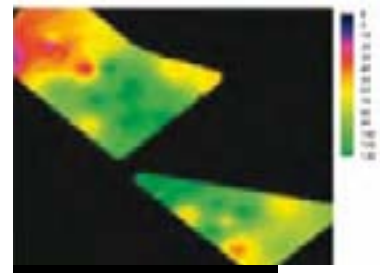
- 3) **Estudio Medioambiental en Plantas.** La compañía realiza en forma periódica auditorías medioambientales en plantas de acopio.
- 4) **Programa de Reciclado de Papel en la Oficina.** Se implementa desde 2006 un programa de reciclado del papel que se consume internamente en las instalaciones y oficinas, poniendo a disposición recipientes para depositarlo.

**// Nuestra estrategia de negocio en sí misma es la mera aplicación de la filosofía de RSE en la que creemos. Y hemos desarrollado la capacidad de promover emprendimientos y asociaciones donde no las había. "**

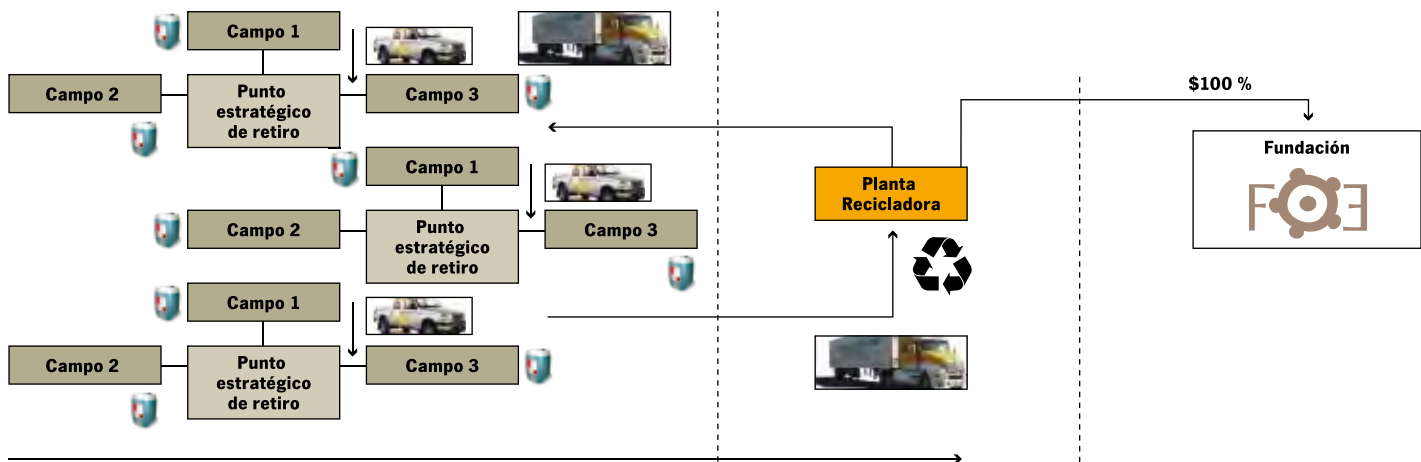


*Campaña de recolección de tapitas plásticas, a beneficio del Hospital Garrahan.*

*La mitigación del impacto ambiental depende del consenso y la correcta articulación entre actores.*



*La agricultura que viene: manejo sitio-específico.*



Triple lavado y concentración de bidones y silobolsas en puntos estratégicos de la zona de operación del RT (en 2 o 3 campos/zona).

Proveedor: retira directamente del punto estratégico y traslada el

\$ recaudado: LGA dona a la fundación la totalidad de lo recaudado.











*Código de Ética y Manual de Resolución de Conflictos.*



## Marcos de referencia y reportes de desempeño

Grupo Los Grobo adhiere y difunde en su cadena de valor desde 2005 los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas, referidos al compromiso con derechos humanos, los derechos laborales, la protección del medioambiente y la lucha contra la corrupción. De esta forma se compromete a adoptar un enfoque de ética empresarial y a reportar los avances en materia de Responsabilidad Social Empresaria frente a la comunidad internacional.

A partir del mismo año, se desarrollaron el *Código de Ética* y el *Manual para la Resolución de Conflictos*. Ambas publicaciones explican y ponen a disposición de todos los miembros de la organización los lineamientos éticos de la empresa.

El *Código de Ética* contiene los valores y principios éticos que deben ser considerados por todos los miembros de la organización a la hora de tomar decisiones y actuar. Por su parte, el *Manual para la Resolución de Conflictos* establece un proceso claro para reportar e informar a Gestión de Talentos irregularidades asociadas con la ética empresarial.

Por último, a partir del 2008 la empresa cuenta con un canal de comunicación directo entre el personal, contratistas, proveedores y dirección de la empresa para informar sobre irregularidades que atenten contra el código de ética, el patrimonio de la compañía o el buen clima laboral.

Un Comité de Ética es el responsable de velar por el cumplimiento del Código y tomar decisiones en relación con conflictos generados en la compañía.

Grupo Los Grobo reporta su desempeño desde 2005 de acuerdo con los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI). Esta iniciativa constituye el principal estándar internacional de elaboración de memorias de sostenibilidad.

Su misión es mejorar la calidad y utilidad de los reportes de desarrollo sostenible, basándose en la implementación del triple balance: económico, social y medioambiental. En esta línea de trabajo ha desarrollado guías que presentan principios y contenidos específicos que sirven de orientación para la elaboración de los reportes. Al establecer un marco común, las guías permitieron a la empresa comparar su desempeño con el de diferentes organizaciones en distintos lugares del mundo, sistematizar y monitorear la evolución de sus resultados.

**// Generamos microinstitucionalidad en procesos colectivos, que plasmamos en documentos como el código de ética y los manuales."**





## Premios y distinciones

En 2006 el programa de Responsabilidad Social Empresaria obtuvo el premio al Emprendedor Solidario del Foro Ecuménico Social Argentino.

Dos años después, el reporte de sostenibilidad de la Fundación Emprendimientos Rurales los Grobo obtuvo el premio Internacional del Global Reporting Initiative como el mejor reporte en la categoría organizaciones sin fines de lucro.

En 2008 la compañía obtuvo el Premio UCES "Hacia la Excelencia Ambiental Empresaria".

// El reconocimiento público nos ha servido para poder seguir concretando sueños."

*Premio Gri Reader's Choice 2007.*



*Andrea Grobo recibe el premio "Mujer Independiente del Bicentenario", entregado por FECOBA y Banco Ciudad, en agosto 2009.*



*Premio al Emprendedor Solidario otorgado por el Foro Ecuménico y Social.*



*Premio UCES a la Excelencia en la Gestión Medioambiental.*



*Gustavo y Alejandro Rozitchner en Salliqueló.*



*Con Silvina Gvirtz en San Miguel del Monte.*

## Llevando el debate de lo urbano a lo rural

Debates en el Campo” fue un ciclo de encuentros realizados durante los años 2007 y 2008 con el objetivo de acercar a las distintas comunidades del Interior la posibilidad de dialogar con personalidades del ambiente académico, intelectual, científico y empresarial, entre otros, siempre provenientes del sector urbano.

Generalmente estos debates se daban en el ámbito urbano y lo rural no siempre tenía el liderazgo merecido.

Este tipo de interacciones son fundamentales para entender un mundo que va cambiando, un mundo turbulento y para reflexionar a partir del diálogo y salir de esas reuniones con ideas nuevas, con visiones nuevas o reafirmar alguna que ya tenemos, o producir simplemente el dolor de algo distinto, y reflexionar –a partir del dolor también– cualquier tipo de impacto que genere un cambio, una transformación individual.

Convencidos de que los problemas del país solo se solucionan mediante un proceso de construcción colectiva, nuestra intención fue generar un espacio de reflexión desde el interior, pero con una clara presencia de estos referentes.

El primer encuentro se realizó en Pehuajó y lo tuvo a Mario Mactas como protagonista, con el

título “La Comunicación en el Espacio Rural”.

El ciclo siguió en Casares con el obispo Martín de Elizalde y el rabino Sergio Goldman hablando de la Cátedra Abierta del Foro Ecuménico.

El tercer encuentro giró en torno del acceso de los niños a la informática y tuvo como disparador la visita del entonces ministro de Educación Daniel Filmus a Casares. En esa ocasión Gustavo planteó la necesidad de llevar la educación al más amplio entorno social posible. “Una sociedad más educada es una sociedad más abierta a hacer negocios”, reza una de las consignas de la empresa. Así se concretó, en San Pedro una charla de campo con Antonio Battro, bajo la consigna: “Una Computadora por Chico”.

Luego vendría la reunión con el filósofo Alejandro Rozitchner, en Salliqueló. “Se preguntarán por qué a Los Grobo les interesa contactar a Alejandro para hablar sobre filosofía. La realidad es que nuestra empresa es más que hacer negocios; es parte de un proyecto colectivo del interior de la provincia de Buenos Aires”, lo presentó Gustavo. Retomando el tema de la educación, en San Miguel del Monte se organizó un encuentro con Silvina Gvirtz, del proyecto Escuelas del Bicentenario, para abordar la cuestión educativa en el entorno de la Sociedad del Conocimiento.

*Con Antonio Batró en la Municipalidad de San Pedro, presentando el programa One Laptop per child.*



*Rabino Daniel Goldman y obispo Martín de Elizalde.*







**//** Esta nueva sociedad nos plantea un nuevo escenario, se trata del advenimiento de una nueva sociedad posindustrial, poscapitalista, posmoderna, una sociedad en red. Lo propio es que hay un uso intensivo del conocimiento como factor primordial de la producción”.

*Silvina Gvirtz*



**//** En la medida en que los reclamos que se hacen al Gobierno tienden a modificar la situación en un sentido atendible para mejorar las condiciones de producción, me parece que no es melodrama sino que es acción”.

*Alejandro Rozitchner*



**//** La Biblia nos cuenta la historia de Jacob y Esabuc, dos mellizos con características totalmente diferentes. Uno era cazador y el otro agricultor. Son dos cosmovisiones diferentes. Una que llamaríamos el presente perpetuo, y el otro integrando pasado, presente y futuro”.

*Daniel Goldman, Rabino*



**//** En los evangelios tenemos innumerables imágenes agrícolas, pero la más elocuente es la que encontramos en la parábola del sembrador. Solo aquellas semillas que cayeron en tierra fértil produjeron frutos”.

*Martín de Elizalde, Monseñor*



**//** El campo es, más que nada, una actitud. El campo es una razón de mentalidad que consiste en la Argentina en aceptar de manera entusiasta el papel de la ciencia, la necesidad de arriesgar, de invertir, tener una visión compartida, cambiar de paradigmas y darse cuenta”.

*Mario Mactas*





# Anexos

# La exposición mediática

Los Grobo y los medios han mantenido siempre una relación de mutuo respeto y confianza. Desde sus comienzos, el grupo ha procurado comunicar con transparencia y precisión y, sobre esos pilares, ha construido una sólida imagen pública, convencido de que se trata de uno de los principales activos de la compañía.

Así, su política de comunicación ha procurado compartir con los medios aquella información que resulta de interés público, mediante declaraciones caracterizadas por el análisis y la oportunidad, evitando la sobreexposición y la frivolidad. Esa dosificación es hoy apreciada por los medios, que saben que cuando Los Grobo se expiden sobre algún tema en particular lo hacen a conciencia.

Su aproximación al periodismo es democrática y pluralista: ejerce una comunicación fluida tanto con los medios de las comunidades en que tiene su base de operaciones como con los grandes grupos mediáticos. Cree en la libertad de expresión y en la independencia de criterio, como condiciones previas, y en la búsqueda de la verdad, como fin último de la prensa.

Cientos de trabajadores de los medios, incluyendo cronistas, camarógrafos y fotógrafos, han recorrido en estos 25 años las instalaciones de Los Grobo y han acudido a sus actividades de capacitación o a sus presentaciones empresariales. Por su parte, Los Grobo han brindado su voz y su imagen para importantes artículos, columnas y notas de opinión, y han participado en los principales programas radiales y televisivos.

Los Grobo cuenta hoy con un departamento profesional dedicado a la comunicación y las relaciones con los medios, tanto para atender las demandas periodísticas como para generar los contenidos de los medios propios, como la página web y el *Notigrobo*, y difundir información a la prensa.

La comunicación interna es también una prioridad para el grupo. La relación con el personal, los clientes y los proveedores depende de ella y, en este sentido, está determinada por la misma honestidad y fluidez que han caracterizado la relación con los medios externos.

De este modo, se puede afirmar que existe estilo de comunicación Los Grobo, que guía los mensajes que se emiten tanto al interior del grupo como a la opinión pública en general. Ese estilo, espontáneo y riguroso, transparente y oportuno, se ha ido forjando a lo largo de estos 25 años de trayectoria y ha sido un instrumento esencial para posicionarse ante los diversos públicos con que interactúa como la principal compañía agropecuaria y una de las empresas más innovadoras de la Argentina.

**// La virtud de Gustavo es haber podido conceptualizar la revolución que estaba ocurriendo en la agricultura argentina."**

*Héctor Huergo*





# Clarín rural

Buenos Aires,  
sábado 26  
de abril  
de 1997



**LOS GROBO AGROPECUARIA**

## El pasto se convirtió en oro

Por Héctor A. Huergo

Hoy son los agricultores más grandes de la Argentina. Los Grobocopatel (Adolfo y su hijo Gustavo en la foto) siembran 75.000 hectáreas de trigo, girasol, maíz, soja y sorgo. También son los mayores invernaderos de overos negros, con 9.000 cabezas por año. Tienen semillero, proveen fertilizantes, agroquímicos, semillas y maquinaria a sus clientes. Acopian 300.000 toneladas de granos. Una empresa familiar que arrancó en los años 50, haciendo parvas de pasto. **El Financiero 3 y 9**

01.06.97 - Revista VIVA / Clarín



20.06.98 - El Oeste



21.06.00 - Clarín



“ Aunque hay muy buenos programas administrativos o de contabilidad, casi no hay soft de administración de siembras y de acopio integrado con contables. Por eso tuvimos que hacer nuestro propio desarrollo.”

Gustavo Grobocopatel  
Clarín, junio de 2000



08.05.99 - Clarín



21.10.00 - El Oeste

Recibió el vecino Adolfo Grobocopatel el premio al Empresario del Año "Security 2000"

La imponente ceremonia tuvo lugar el miércoles en el Teatro Nacional Cervantes con la presencia de altísimas personalidades del mundo de la empresa y la cultura.



EL poderoso empresario local Adolfo Grobocopatel recibió el miércoles en un imponente acto en el Teatro Nacional Cervantes, el Premio «Empresario del Año Security 2000» en el rubro Agropecuario. El acto estuvo presidido por el gobernador de Buenos Aires, Juan José Álvarez, quien ya conoció de estos galardones, por cuanto también fue premio Martín 1999 en el rubro Agropecuario. Grobocopatel fue felicitado por empresarios de la talla de Escayru y Presidente de Banco Galicia.

18.11.00 - La Nación

La familia que se animó a saltar de escala

Logró expandirse mediante una estrategia de alianzas con proveedores de insumos, inversores y productores

Siembra 70.000 hectáreas, facturó US\$ 60 millones por año y tiene una capacidad de almacenaje de 110.000 toneladas. Se apuesta a inaugurar una planta en Guaminí

Carlos Casarini. Mucha es la expectativa en el mundo agropecuario por la familia Grobocopatel, que se animó a saltar de escala. El empresario local Adolfo Grobocopatel, con el apoyo de su familia, se animó a saltar de escala. El empresario local Adolfo Grobocopatel, con el apoyo de su familia, se animó a saltar de escala. El empresario local Adolfo Grobocopatel, con el apoyo de su familia, se animó a saltar de escala.

Entre el clima y la crisis

Nuevos años




El haber sido pioneros en siembra directa en esta zona gestó la formación de una regional de AAPRESID llamada Guaminí que ha fomentado la incorporación tecnológica y ha hecho que se resuelvan temas muy graves que teníamos como erosiones, tanto eólicas como hídricas, además de conservación de humedad, que es un problema siempre presente en esta región".

Raúl Carbajal, Clarín Pymes, 2006

12.12.01 - Gaceta AAPRESID

Los Grobo inauguró una importante planta de almacenaje de granos en Guaminí

Puede aceptar 20.000 toneladas y recibir 80 camiones por día. En el acto de inauguración estuvieron presentes autoridades nacionales, provinciales y municipales.

La empresa familiar Los Grobo Agropecuaria inauguró la nueva planta de planta de almacenamiento y procesamiento de granos de 20.000 toneladas, con capacidad de recibir 80 camiones por día en el pueblo de Guaminí.

El acto de inauguración estuvo presidido por el gobernador de Buenos Aires, Juan José Álvarez, quien ya conoció de estos galardones, por cuanto también fue premio Martín 1999 en el rubro Agropecuario. Grobocopatel fue felicitado por empresarios de la talla de Escayru y Presidente de Banco Galicia.

«Nuestra empresa no cree en guardar el los productos, crece junto a los productores, buscando soluciones innovadoras en cualquier momento»



28.11.00 - Periódico Cambio

¿Por qué certificar con normas ISO en una empresa agropecuaria?

Ag. Promoción Agropecuaria - AAPRESID



La certificación ISO es un reconocimiento internacional que garantiza la calidad y la eficiencia de una empresa. En el mundo agropecuario, la certificación ISO es un requisito indispensable para acceder a los mercados internacionales y para garantizar la satisfacción del cliente.

Los beneficios de la certificación ISO son numerosos: mejora la productividad, reduce los costos, aumenta la competitividad y garantiza la calidad del producto. Además, la certificación ISO es un requisito indispensable para acceder a los mercados internacionales y para garantizar la satisfacción del cliente.

Los Grobo es una empresa que ha alcanzado la certificación ISO, lo que garantiza la calidad y la eficiencia de sus productos y servicios. Esto es un reconocimiento internacional que garantiza la calidad y la eficiencia de una empresa.

“ La crisis del país en general y del sector en particular se debe a los cambios de paradigmas y sus efectos sobre la competitividad.”

Gustavo Grobocopatel  
La Nación, noviembre de 2000

05.02 - Nueva Imagen

21.08.02 - La Nación

Negocios en el campo

# Productores agropecuarios se unen e invierten en biotecnología

## Crean una empresa para financiar proyectos de investigación en cultivos

• Comercializarán sus desarrollos en el mercado • La inversión inicial es de 200.000 dólares • Participan Grobati, de IRSA, y accionistas de Perez Companc



Con el apoyo de la Unión de Cultivos Agropecuarios de la provincia de Buenos Aires, la biotecnología en el campo argentino está dando un salto de calidad. Un grupo de productores agropecuarios crearon un fondo de inversión para desarrollar proyectos de investigación en biotecnología que se traducirán en productos que mejoren la competitividad del campo.

La compañía, que se denomina Bioagro, tuvo una inversión inicial de 200.000 dólares y fue presentada en el último congreso de la Asociación Argentina de Productores de Semillas (AAPS), que se realizó en la ciudad de Buenos Aires.

Como fondo de inversión, Bioagro recibirá fondos por un monto de 200.000 dólares, repartidos en tres años, al término de los cuales esta inversión recibe la utilidad proporcional de cada desarrollo científico.

Además de los productores, la compañía recibió inversiones de Grobati, IRSA, el señor Don Martín y accionistas de Perez Companc.

Los proyectos se concentran por tanto en cultivos con características científicas públicas y privadas, que permitan sus investigaciones en la biotecnología, y recibirán una financiación inversora para hacer frente a la inversión de nuevas variedades genéticas o de métodos que impliquen para su desarrollo períodos prolongados y costosos”, explicó Gustavo Grobocopatel, presidente de Bioagro, y productor de la Unión de Cultivos Agropecuarios, en la provincia de Buenos Aires.

El primer proyecto tiene como destino la soja, el principal cultivo del país. Mediante la tecnología se desarrollará un plan de inversión al año que se iniciará en el mes de agosto. El convenio fue firmado con la Fundación Científica Española y Nacional, de la Universidad de Buenos Aires (FCNEA).

“No se trata de una competencia con las firmas multinacionales que desarrollan biotecnología, sino un complemento”, señaló Gustavo Grobocopatel.

“Con el transcurso de los años en la agricultura argentina hay riesgos de que se pierdan los conocimientos de este sector”, explicó Grobocopatel.

En el ciclo agrícola 2001-2002, la producción de soja fue récord, con un total de 30 millones de toneladas, y se prevé que para la campaña 2002-2003 llegue a los 34 millones de toneladas, con el riesgo de una menor variedad genética.

Una de las prioridades de la Unión de Cultivos Agropecuarios es el desarrollo de variedades de soja que permitan a los productores argentinos tener el acceso a los conocimientos de las grandes empresas internacionales. Otro de los proyectos es el desarrollo de una nueva variedad genética de maíz, producto de una colaboración con la Argentina de Laboratorios.

“Tras el éxito de una experiencia con las firmas multinacionales que desarrollan biotecnología, es un complemento”, afirmó Grobocopatel.

Entre los riesgos que enfrenta Bioagro, se encuentran la pérdida de los conocimientos que se pierden al salir del campo y la falta de recursos humanos para desarrollar los proyectos científicos.

“El objetivo es desarrollar variedades de soja que permitan a los productores argentinos tener el acceso a los conocimientos de las grandes empresas internacionales. Otro de los proyectos es el desarrollo de una nueva variedad genética de maíz, producto de una colaboración con la Argentina de Laboratorios.”

Cristian Mira

# «Soja para todos» un proyecto que se está haciendo realidad

El objetivo de todos para mejorar la competitividad del sector agropecuario argentino es el desarrollo de variedades de soja que permitan a los productores argentinos tener el acceso a los conocimientos de las grandes empresas internacionales. Otro de los proyectos es el desarrollo de una nueva variedad genética de maíz, producto de una colaboración con la Argentina de Laboratorios.

Tras el éxito de una experiencia con las firmas multinacionales que desarrollan biotecnología, es un complemento”, afirmó Grobocopatel.

Entre los riesgos que enfrenta Bioagro, se encuentran la pérdida de los conocimientos que se pierden al salir del campo y la falta de recursos humanos para desarrollar los proyectos científicos.

“El objetivo es desarrollar variedades de soja que permitan a los productores argentinos tener el acceso a los conocimientos de las grandes empresas internacionales. Otro de los proyectos es el desarrollo de una nueva variedad genética de maíz, producto de una colaboración con la Argentina de Laboratorios.”

Cristian Mira

31.08.02 - El Oeste

# Los Bioproductos Argentinos de Grobati UN VERDADERO HECHO HISTORICO PARA CARLOS CASARES

El objetivo de todos para mejorar la competitividad del sector agropecuario argentino es el desarrollo de variedades de soja que permitan a los productores argentinos tener el acceso a los conocimientos de las grandes empresas internacionales. Otro de los proyectos es el desarrollo de una nueva variedad genética de maíz, producto de una colaboración con la Argentina de Laboratorios.

Tras el éxito de una experiencia con las firmas multinacionales que desarrollan biotecnología, es un complemento”, afirmó Grobocopatel.

Entre los riesgos que enfrenta Bioagro, se encuentran la pérdida de los conocimientos que se pierden al salir del campo y la falta de recursos humanos para desarrollar los proyectos científicos.

“El objetivo es desarrollar variedades de soja que permitan a los productores argentinos tener el acceso a los conocimientos de las grandes empresas internacionales. Otro de los proyectos es el desarrollo de una nueva variedad genética de maíz, producto de una colaboración con la Argentina de Laboratorios.”

Cristian Mira

# Los Grobocopatel fusionarán sus siete sociedades en un holding

El objetivo de todos para mejorar la competitividad del sector agropecuario argentino es el desarrollo de variedades de soja que permitan a los productores argentinos tener el acceso a los conocimientos de las grandes empresas internacionales. Otro de los proyectos es el desarrollo de una nueva variedad genética de maíz, producto de una colaboración con la Argentina de Laboratorios.

Tras el éxito de una experiencia con las firmas multinacionales que desarrollan biotecnología, es un complemento”, afirmó Grobocopatel.

Entre los riesgos que enfrenta Bioagro, se encuentran la pérdida de los conocimientos que se pierden al salir del campo y la falta de recursos humanos para desarrollar los proyectos científicos.

“El objetivo es desarrollar variedades de soja que permitan a los productores argentinos tener el acceso a los conocimientos de las grandes empresas internacionales. Otro de los proyectos es el desarrollo de una nueva variedad genética de maíz, producto de una colaboración con la Argentina de Laboratorios.”

Cristian Mira

# Apostar a la investigación y la biotecnología para el futuro

El objetivo de todos para mejorar la competitividad del sector agropecuario argentino es el desarrollo de variedades de soja que permitan a los productores argentinos tener el acceso a los conocimientos de las grandes empresas internacionales. Otro de los proyectos es el desarrollo de una nueva variedad genética de maíz, producto de una colaboración con la Argentina de Laboratorios.

Tras el éxito de una experiencia con las firmas multinacionales que desarrollan biotecnología, es un complemento”, afirmó Grobocopatel.

Entre los riesgos que enfrenta Bioagro, se encuentran la pérdida de los conocimientos que se pierden al salir del campo y la falta de recursos humanos para desarrollar los proyectos científicos.

“El objetivo es desarrollar variedades de soja que permitan a los productores argentinos tener el acceso a los conocimientos de las grandes empresas internacionales. Otro de los proyectos es el desarrollo de una nueva variedad genética de maíz, producto de una colaboración con la Argentina de Laboratorios.”

Cristian Mira

12.12.02 - Suplemento Rural

31.12.02 - El Cronista



26.04.03 - Clarín



23.04.03 - El Cronista



08.09.03 - Clarín

11.03 - Revista Dinero Rural



07.03 - Revista Argentine

“Creo en un capitalismo con una justa distribución de la riqueza.”

Gustavo Grobocopatel  
Clarín, abril de 2003



21.11.03 - Forbes Brasil

**NEGÓCIOS**

# A revolução da Soja

Argentina vive uma fase de explosão no cultivo do grão que enriquece produtores mas preocupa o governo pelo perigo da monocultura



Os novos agricultores argentinos descobrem que arrendar terras para o plantio pode ser um grande negócio para todos as partes

**Por MARCELA CAHMO**

**H**ouve um tempo de fartura em que os imigrantes europeus que viviam na Argentina lucravam uma vaca, em meio às bagagens, para os viagens a Paris. O objetivo era alimentar seus filhos com leite fresco. Hoje, passando um século, a Argentina vive, nas palavras do principal produtor de soja do país, uma "revolução agrícola silenciosa". Aos 41 anos, filho de imigrantes da Ucrânia, o engenheiro agrônomo Gustavo Gribocopete é a nova cara dos investidores argentinos. Mas, ao contrário dos pais e avós, que inauguraram o negócio da família há cem anos, prefere, cada vez mais, alugar as terras. "Somos uma espécie de 'sem terra argentinos'", brinca. "Alugar é mais lucrativo e produtivo para mim e um bom negócio para o dono da terra e, além disso, é mais fácil de comprar terras não é produtivo".

Bem humorado e aberto a emitir frases classificadas de, no mínimo, "perturbadoras" pelos pesquisadores mais antigos, Gribocopete formou uma sociedade, a Biosce-

rea, com outros 60 investidores para investigar novidades no campo, como sementes modificadas para resistir à seca.

Nesta entrevista a Forbes Brasil, Gribocopete revelou-se o apito de um "rei da soja", definição que rejeita, rotundamente, mesmo sendo o líder do setor. "Não sou rei, tal vez vivo como rei e para mim esses títulos são coisas do passado", afirma. O grupo tem Gribos, presidido por ele, cultivava em 70 mil hectares na Argentina e, desde o início do ano, em outros 12 mil hectares do Uruguai.

Neste total de terras, 95% são de soja, 23% de trigo e o restante de milho e girassol. O faturamento anual do grupo é de US\$ 70 milhões. A sede fica em uma fazenda de 13 mil hectares na localidade de Carlos Casares, na província de Buenos Aires, a três horas e meia da capital argentina. E assim apenas 135 empregados diretos e tudo o que há de mais avançado em matéria de tecnologia.

**Gribocopete é a nova cara de investidor**

Forbes Brasil • 21 de Novembro de 2003

24.12.03 - Clase Ejecutiva

EL CRONISTA

# Clase

REVOLUCIÓN EN EL CAMPO

GUSTAVO GRIBOCOPETE



Las 100 empresas con mejor imagen

# COSECHA DE PRESTIGIO

Los directivos de Agrícola General Beltrán y del Grupo Los Grillos son un reconocimiento al prestigio que gana el campo en la economía.



Las 100 empresas con mejor imagen en la lista de la revista Clase Ejecutiva de 2003. Este es un reconocimiento a la imagen que gana el campo en la economía. El grupo Los Grillos, presidido por Gustavo Gribocopete, es una de las empresas que más ha crecido en los últimos años. El grupo tiene un faturamento anual de US\$ 70 millones y cultiva en 70 mil hectáreas en Argentina y 12 mil hectáreas en Uruguay. El grupo produce soja, trigo, maíz y girassol. El grupo tiene 135 empleados directos y todo lo que hay de más avanzado en tecnología.

01.03.04 - Revista Apertura

Investigaciones y análisis

## "La clave está en que la riqueza y el trabajo que genera el agro se reinvierta en el interior"

Una medida del gobernador de San Martín podría impulsar el desarrollo del interior de la provincia de Buenos Aires, si se logra atraer inversiones que permitan generar riqueza y trabajo en el interior de la provincia.



El gobernador de San Martín, Carlos Casares, anunció que va a impulsar una medida que permitirá atraer inversiones que permitan generar riqueza y trabajo en el interior de la provincia. La medida consiste en permitir que las empresas que se instalen en el interior de la provincia puedan acceder a los beneficios fiscales que gozan las empresas que se instalan en el interior de la provincia.

23.03.04 - Suplemento Rural





27.03.04 - El Oeste

02.04.04 - El Economista



**LA NUEVA GENERACIÓN**

# El señor de la soja

Gustavo Grobocopatel, titular de Los Grobo, el principal holding agropecuario del país, con 70.000 hectáreas sembradas y una facturación proyectada de US\$ 100 millones para 2004.

**GRUPO LOS GROBO**

- Compañías: Los Grobo Agropecuaria, Los Grobo Servicios, Los Grobo Inversiones, Chato Servicios, Ama, Serón, Agronegocios del Plata (joint venture con Gregory).
- Fundación: 1984.
- Empleados: 150.
- Hectáreas sembradas: 70.000.

**Los frutos del boom**

Facturación, en millones de dólares.

Año	Facturación (Millones de dólares)
70	11
71	18,1
72	28
73	33,1
74	63
75	70
76	57,7
77	52,5
78	48
79	45
80	68
81	85
82	100 (Proyectado)

Fuente: APERTURA, sobre información de la empresa.

**T**udo Casares estaba de fiesta. Familiares, amigos, proveedores y clientes celebraban el 40° cumpleaños de Gustavo Grobocopatel. La noche culminó con un emotivo ritual, con el homenajeado vistiendo la posta en los negocios familiares. Corría 2001 y su padre, Adolfo, dejaba su legado, medio siglo después de que se iniciara como ayudante del patriarca, Bernardo, un obrero rural que, en 1912, abandonó Buenos Aires (Europa Oriental) para "hacer la América" en la pampa húmeda.

Tres años después, "Grobo" —instituto agrario (UBA), fanático de la música clásica, Chevrolet y el tricampeón del mundo, Boca Juniors— es la casa del mayor productor agropecuario del país, con 70.000 hectáreas sembradas y una facturación proyectada de US\$ 100 millones para el corriente ejercicio.

En el último año, el *holding* fue el máximo exponente de la pujanza del campo por obra y gracia de la soja, commodity *valiente* que generó el 40 por ciento de sus ingresos. Una bonanza que Grobocopatel traduce en compañías que participan en entidades sectoriales (AAPRESA, AEA, AGRBA), lidera el plan Soja Solidaria, por el que se donaron 990.000 kilos de la oligotóxica a familias carenciadas, y fomenta el Centro Universitario Carlos Casares, en el que se dicta la carrera de Agronomía de la UBA.

"La sociedad no necesita caridad, sino ejemplos que los empresarios hagan empresas, porque es el sector que más puede innovar y generar cambios", predica.

Innovación y competitividad son sus máximas. También preside Bioseres, primer fondo de inversión para proyectos de biotecnología aplicados al agro.

En la actualidad, el *holding* —integrado verticalmente por siete compañías— avanza en la de profesionalización de su *management*. Sobre sus miembros, ya incorporó tres directores independientes: Héctor Ortíz, Carlos Echeverriyay y Fernando Delgado. "El objetivo es crear una empresa que trascienda a la familia", explica. ■ J.M.C.

03.04.04 - La Nación

“ Mi percepción de Los Grobo y de cómo se trabaja es que mantiene a sus empleados muy motivados, es una empresa muy emprendedora donde siempre hay ideas nuevas, donde siempre son escuchadas, ideas que se buscan y se llevan a la práctica, basadas en los recursos humanos, son el activo más importante de la empresa”

Hugo Luppi,  
Video Institucional, 2004

01.04.04 - Revista Apertura





29.07.04 - Revista El Federal



26.08.04 - Revista El Federal



02.08.04 - La Nación



09.09.04 - El Cronista



11.09.04 - Clarín





/// Hay que repensar el sistema democrático. La sociedad del conocimiento no es más la democracia a través de los representantes; es la democracia directa"

Gustavo Grobocopatel  
InfoCampo, noviembre de 2004



15.09.04 - El Cronista



26.12.04 - El Oeste



01.11.04 - Gacilla Granos y Postcosecha



01.12.04 - Revista Apertura



06.11.04 - Infocampo



26.12.04 - Clarín





01.05 - Sin Datos

**MARZO DE MARZO**

con Ing. Agr. Gustavo Grobocopatel

# “Se pueden hacer políticas públicas desde el sector privado”

por Juan Carlos Grais e Ing. Jorge Tassi

Gustavo Grobocopatel, sin duda un referente fundamental en la transformación que vive la agroindustria, ocupa innumerables cargos. Defensor de las Asociaciones en cadena y del trabajo en equipo, entre muchas otras cosas, nos recibió en las increíbles oficinas de Los Grobo en Carlos Casares y hablamos de todo.



**Gustavo Grobocopatel es Ingeniero Agrónomo, recibió en la USA en 1984. Ex-Docente en Manejo y conservación de Suelos FAO/FAO, cursó también estudios sobre los Sistemas de Producción Europeos (1985) y sobre la Agricultura en USA (Dow State University, 2000).**

Actualmente detenta varios cargos:

- Vicepresidente y Gerente General de Grupo Los Grobo S.A.
- Presidente de Los Grobo Inversora (Wolvo Bafía Blanca)
- Vicepresidente de Agronegocios del Plata (ADP)
- Presidente de Bioceros S.A. (Empresa de Biotecnología)
- Director de Índice (Instituto de Agro Biotecnología Rosario)
- Presidente de la Fundación Faraday de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires
- Director de Puerto Indúlar S.A.
- Miembro del Consejo Académico de la Univ. del Tera
- Miembro de la Comisión Directiva de AAPRESID
- Miembro de la Comisión Directiva de la Asociación Empresaria Argentina (AEA)
- Miembro del comité organizador del 50 Coloquio de IDIA
- Miembro de IFAMA, International Food, Agriculture and Management Association.

En el 2004 recibió el Premio al Mérito Domingo Faustino Sarmiento otorgado por el Senado de la Nación a personalidades que aportan a las comunidades, las instituciones, y a sus semejantes.

04.03.05 - Suplemento Tranquera



06.04.05 - El Oeste

“ Armamos un directorio que ya no está compuesto solo por familiares y apostamos al desarrollo de gerentes. Es un modelo similar al toyotismo pero aplicado a la agricultura”

Gustavo Grobocopatel  
Supl. Tranquera, marzo de 2005



18.05.05 - El Oeste

25.04.05 - El Oeste

06.06.05 - El Cronista

EL CRONISTA  
**NEGOCIOS**  
Lunes 5 de junio de 2007

JUNTARON U\$S 20 MILLONES PARA LEVANTAR UN COMPLEJO QUE ESTARÍA EN RÍO CUARTO

# Grobo y un selecto grupo de empresarios se unen para invertir en el sector avícola

**Gustavo Grobocapat, Carlos Miguens, Arturo Acevedo, Fernando Oris de Ros y al menos otros cinco miembros serán parte del proyecto, que se enfocaría en la exportación**

**ALLIANCE GROBO** Interoceano

El tiempo que viene desde cuando nació el rumor de que un grupo homogéneo de renombrados empresarios estaba reuniendo fondos para armar un proyecto agropecuario. La suma, 20 millones de dólares. Los nombres: Gustavo Grobocapat, de la gigante agropecuaria Las Grutas; Fernando Oris de Ros, ex director de la central San Miguel y del Banco Galicia; Carlos Miguens, del grupo Bembere; Arturo Acevedo, de Acindar; Jorge Marchionni, del grupo Wertheim; Eduardo Ortes, ex Dicom; Andrés Vico Bochi, de la Asociación de Empresarios Agropecuarios y ex titular de Aduela; Gustavo Hérens, director del Harvard Club Argentina; y Carlos Adams, ex ministro jefe de Matinterland.

Además se suma el destino, el cada vez mayor posicionamiento del sector avícola. Si bien los integrantes del grupo constituido por El Cronista sostienen que el primer paso aún está lejos, lo que más los entusiasma es un complejo de producción de carne avícola integrada, a unos 80 kilómetros de la localidad de Río Cuarto, al sur de Córdoba.

La elección del lugar se relaciona con que la zona cuenta con una importante producción industrial, materia prima esencial de la alimentación de pollos, vacunos, cerdos. Los miembros del grupo ya se habían reunido con el gobernador rosarino para consultar sus intenciones.

El proyecto incluye la instalación

**Listo el pollo**

- Faena de aves de carne de toneladas
- Exportaciones
- La venta de toneladas

**En los primeros tres meses del año, las exportaciones del sector crecieron un 62% en volumen**

En 2006, el sector avícola argentino exportó 1.000 millones de dólares en carne de pollo, un 62% más que en el mismo período de 2005. El crecimiento se debió a un aumento de la producción y a un mayor precio de venta en el exterior.

**El heterogéneo grupo también estaría estudiando desarrollar un proyecto forestal**

El grupo también está estudiando desarrollar un proyecto forestal en la zona de Río Cuarto. El proyecto consistiría en la siembra de eucalipto y pino, para la producción de madera y celulosa.

19.09.05 - Valor

**Agronegocios**

Estreñida Grobo se joint venture para producir harina en Brasil

# Argentina Los Grobo investe em trigo no país

**Los Grobo invierte en trigo en Brasil**

Los Grobo, el grupo argentino de agroindustria, anunció que se unirá a una joint venture para producir harina de trigo en Brasil. El proyecto se llevará a cabo en el estado de Mato Grosso del Sur, una de las principales zonas productoras de trigo del país.

El acuerdo se firmó en la ciudad de Curitiba, capital del estado. Los Grobo aportará el 40% del capital, mientras que el resto será aportado por socios locales. El proyecto tiene un costo estimado de 10 millones de dólares.

Los Grobo espera que este proyecto le permita acceder a un nuevo mercado y diversificar su producción. Además, el grupo busca fortalecer su presencia en el sector agropecuario brasileño.

**El grupo empresarial "Los Grobo" puso un pie en Brasil**

Los Grobo, el grupo argentino de agroindustria, anunció que se unirá a una joint venture para producir harina de trigo en Brasil. El proyecto se llevará a cabo en el estado de Mato Grosso del Sur, una de las principales zonas productoras de trigo del país.

El acuerdo se firmó en la ciudad de Curitiba, capital del estado. Los Grobo aportará el 40% del capital, mientras que el resto será aportado por socios locales. El proyecto tiene un costo estimado de 10 millones de dólares.

Los Grobo espera que este proyecto le permita acceder a un nuevo mercado y diversificar su producción. Además, el grupo busca fortalecer su presencia en el sector agropecuario brasileño.

27.09.05 - Noticias

10.05 - El Cronista

Ca ipa

**FUTURO** El pasar de los años

# Carlos Casares y sus días en 2020

Imagina la vida venidera, imaginávese sus cosas sus proyectos, política que dirigen proyectos, con los cambios y elección personal, por qué no pensar que así podrá ser la Argentina?

**Por Paula y Gustavo Grobocapat**

Carlos Casares, un hombre de 60 años, se encuentra en un momento crucial de su vida. Está pensando en el futuro, en cómo será su vida en 2020. Él imagina un mundo donde los proyectos políticos que dirigen hoy serán una realidad, donde los cambios personales que él desea ver reflejados en su vida serán una realidad.

Carlos Casares es un hombre de negocios y político. Ha trabajado en el sector agropecuario y ha sido miembro del gobierno. Él quiere saber cómo será su vida en 2020, cómo será el mundo en ese momento.

El futuro es incierto, pero Carlos Casares quiere saber cómo será su vida en 2020. Él quiere saber cómo será el mundo en ese momento, cómo será la Argentina en ese momento.

**Los Grobo debutan en Brasil con una sociedad para producir harina de trigo**

Los Grobo, el grupo argentino de agroindustria, anunció que se unirá a una joint venture para producir harina de trigo en Brasil. El proyecto se llevará a cabo en el estado de Mato Grosso del Sur, una de las principales zonas productoras de trigo del país.

El acuerdo se firmó en la ciudad de Curitiba, capital del estado. Los Grobo aportará el 40% del capital, mientras que el resto será aportado por socios locales. El proyecto tiene un costo estimado de 10 millones de dólares.

Los Grobo espera que este proyecto le permita acceder a un nuevo mercado y diversificar su producción. Además, el grupo busca fortalecer su presencia en el sector agropecuario brasileño.

25.06.05 - La Nación



// Un país no es un conjunto de proyectos parciales, es el fruto de una construcción colectiva amplia, integradora, llena de sueños y visiones comunes."

Gustavo Grobocopatel  
Clarín, marzo de 2006

08.12.05 - La Razón de Chivilcoy

FUE FUNDADO EN CHIVILCOY EL 16 DE SEPTIEMBRE DE 1887

# Molinos Cánepa fue vendido a Los Grobo

La empresa chivilcoyana transfirió parte de sus activos al grupo empresarial con sede central en la ciudad de Carlos Casares. Los adquiridos, poseen un molino en Rábida Blanca y otro en San Pablo, Brasil



Si bien no se puede afirmar con certeza, desde que se fundó el molino canepa, que fue el primer molino de harina de maíz en el mundo, se ha convertido en un símbolo de la industria agroindustrial argentina. Este molino, que fue fundado en 1887, fue vendido a Los Grobo, una empresa que se dedica a la producción de alimentos y bebidas. La venta fue realizada por el grupo empresarial Los Grobo, que tiene su sede central en Carlos Casares. Los Grobo adquirió el molino en Rábida Blanca y otro en San Pablo, Brasil. La empresa chivilcoyana transfirió parte de sus activos al grupo empresarial con sede central en la ciudad de Carlos Casares. Los adquiridos, poseen un molino en Rábida Blanca y otro en San Pablo, Brasil.

Con la fundación de S.N. Grobo en Brasil, Los Grobo integra la cadena del trigo en su totalidad. La producción de molinos de Brasil es la producción y la comercialización de los Grobo, la explotación y la logística. La explotación se realiza en molinos Rábida Blanca y el Molino Progresivo en San Pablo y la distribución, que llega a América en 1995, para abastecer a los consumidores europeos.

A lo largo de los años, se ha consolidado como uno de los grandes productores y acopiadores en el campo de la producción de harina de trigo. En 2004, Adolfo Grobocopatel fundó Los Grobo Agroindustria S.A., para la explotación y la comercialización y la logística.

La inversión y el apoyo en el campo agrícola en Brasil y Guayana. Actualmente, Los Grobo Agroindustria S.A., es presidida por Adolfo Grobocopatel, quien en 2000, fue galardonado con el Diploma al Mérito otorgado por el Ministerio de la Producción.

22.11.05 - El Cronista

## DESEMPOSA US\$ 4 MILLONES PARA DOS NUEVAS PLANTAS

# Los Grobo mejora 20% su capacidad de acopio

Con los dos centros de acopio que abrió en Rábida Blanca y San Miguel del Monte, ganó 200.000 toneladas de granos. Siglo año, prevé facturar más 200 millones



El grupo agroindustrial Los Grobo, que tiene su sede central en Carlos Casares, anunció que mejoró su capacidad de acopio en un 20 por ciento con la apertura de dos nuevos centros de acopio en Rábida Blanca y San Miguel del Monte. Con estos dos centros, el grupo ganó 200.000 toneladas de granos. El grupo prevé facturar más 200 millones de dólares este año.

El grupo agroindustrial Los Grobo, que tiene su sede central en Carlos Casares, anunció que mejoró su capacidad de acopio en un 20 por ciento con la apertura de dos nuevos centros de acopio en Rábida Blanca y San Miguel del Monte. Con estos dos centros, el grupo ganó 200.000 toneladas de granos. El grupo prevé facturar más 200 millones de dólares este año.

## LANZARÁN UN NUEVO FIDEICOMISO AGRICOLA

# La hora de tender puentes

El ministro de la Producción, Adolfo Grobocopatel, anunció que el grupo agroindustrial Los Grobo lanzará un nuevo fideicomiso agrícola. El grupo prevé facturar más 200 millones de dólares este año.

11.03.06 - Clarín

# La Mañana

Importante inversión empresarial en Salaville

## Los Grobo cortó cintas en su nuevo Centro de Servicios



Los Grobo inauguró su nuevo Centro de Servicios en Salaville. El grupo agroindustrial Los Grobo, que tiene su sede central en Carlos Casares, anunció que cortó las cintas de su nuevo Centro de Servicios en Salaville. El grupo prevé facturar más 200 millones de dólares este año.

25.02.06 - La Mañana

## GRUPO LOS GROBO LA EMPRESA MAS IMPORTANTE DE GUAMINI EN RUTA 33



Los Grobo es la empresa más importante de Guamini en Ruta 33. El grupo agroindustrial Los Grobo, que tiene su sede central en Carlos Casares, anunció que es la empresa más importante de Guamini en Ruta 33. El grupo prevé facturar más 200 millones de dólares este año.

03.03.06 - La Voz



# SEMBRARÁN 100.000 HECTÁREAS ENTRE LAS CAMPAÑAS 2006/08

## LOS GROBO LANZA EL FIDEICOMISO II

### Demanda una inversión de u\$s 12 M y se presenta en la BCBA

Para Los Grobo II se van a sembrar 90.000 hectáreas por campaña. La siembra más importante es la de soja de primera y de segunda que ocupará 23.000 Ha, el 40% del total.



**Gustavo Grobocopatel, CEO del grupo**

El año pasado Los Grobo realizó su primer fideicomiso agrícola financiado al cual se puede denominar una experiencia piloto realizada en la zona suroeste de la provincia de Buenos Aires con 10.000 ha y una inversión de 11 millones de u\$s 2,8 M. El fideicomiso llamado Cál, gerente del fideicomiso, indicó que la rentabilidad 2005/2006 es mejor de lo que habían pensado, que era cerca del orden del 12 % para inversión, y ahora están en el 13,5 %.

Ahora, los datos de la cosecha de soja más importantes a los cultivos, los cuales se aproximan a los 3.500 a 3.700 kilos, por lo que se registraron de 4.200/4.400 kilos por hectárea, superando los objetivos propuestos. En paralelo se actualizan los rendimientos para el invierno, y tienen gran expectativa respecto de estos valores la cosecha de soja y girasol.

Respecto del fideicomiso Los Grobo II que se presenta el 22 de octubre en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, va a cubrir dos campañas en las que se van a sembrar un total de 100.000 ha (50.000 por campaña) en la zona sur de la provincia de Buenos Aires y Entre Ríos. Se destinará el 70% de la superficie (70.000 ha) a soja de primera 30% (18.000 ha); soja de segunda 10% (5.000 ha); girasol y maíz 12% (6.700 ha). Los Grobo II con fideicomiso que se vende por u\$s 12 M. La estructura es el 20% del valor de deuda a una oferta pública, con garantía en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y calificación de riesgo por parte de Fitch, una agencia de inversión usual de cables aereos que evalúa la capacidad de pago que tienen los títulos emitidos, entonces le da un rating favorable y por consecuencia, estas habilidades para invertir las Afip Inspección del valor de deuda pública II desde oferta pública, pero por parte calificación de riesgo y se vende por el 40%. Tambien está el certificado de participación que es por el 30% contra el 13% del fideicomiso Los Grobo I. Los fideicomisos o inversiones son participativas que están basadas en instrumentos financieros alternativos y mercados de derivados. El monto mínimo para inversión es a partir de u\$s 1.000 y las acciones serán un 50% si son de más y el otro 50% a través de acciones correspondientes a la estructura.

A pesar de que quisiéramos las superarle entre uno y otro fideicomiso, Los Grobo quiere el primero. Tenemos prospectiva realizable en terreno, el cual abarca una campaña 2006/07 y segunda una superficie de 100.000 ha por campaña. El objetivo es seguir optimizando la estructura financiera de los proyectos de siembra con riesgo y financiamiento compartido, dicen en la empresa.

### Características del fideicomiso

El fideicomiso financiero agrícola está estructurado como un fondo de inversión diversificado. Los Grobo actúa como organizador, apostador e inversor y posee una ingeniería financiera y rentabilidad para el inversor con el que actúan. La ventaja es que los rendimientos que se obtienen en los títulos están exentos del pago de impuestos a los ganadores. Además son de oferta pública y con cotización en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Otro de los puntos que destaca es la experiencia del operador y toda el aval de una estructura legal e ingeniería financiera.

23.03.06 - InfoCampo

Página 8 | Clarín | Buenos Aires | 22 de Abril de 2006

## CASARES PODRÍA CONVERTIRSE EN LA SEGUNDA CIUDAD DIGITAL DE LA ARGENTINA



El 15 de abril el Grupo Los Grobo realizó un lanzamiento en esta zona turística de Casares, un zona donde se encuentran los edificios de la comunidad educativa, con la intención de concretar algunos proyectos conjuntos en materia de tecnología e innovación.

La Comisión de INTEL, se formó impulsada por Gustavo Grobocopatel - Gerente General Grupo Los Grobo, Esteban Caputo - Gerente de Ventas, Gabriel Chelard - Gerente de Relaciones Institucionales, Javier Fajon - Gerente de Asesoría de Gestión y Educación.

**Propósito a desarrollar:** El desarrollo de la conectividad y el acceso a los recursos tecnológicos, así como la creación de un espacio de encuentro entre la comunidad educativa y la industria.

Incluso están desarrollando una ley, que lo hará disponible para que se pueda aplicar. La iniciativa de esta ley...

El objetivo es proporcionar un espacio para que se puedan desarrollar...

22.04.06 - El Oeste



## GROBO: REY DEL TRIGO, NO DE LA SOJA

Marcelo Maffei, jefe de Ingresos, no se agacha cuando frente al periodista y algo que destaca de la presentación de Los Grobo es el hecho de que el grupo de Buenos Aires y calificación de riesgo por parte de Fitch, una agencia de inversión usual de cables aereos que evalúa la capacidad de pago que tienen los títulos emitidos, entonces le da un rating favorable y por consecuencia, estas habilidades para invertir las Afip Inspección del valor de deuda pública II desde oferta pública, pero por parte calificación de riesgo y se vende por el 40%. Tambien está el certificado de participación que es por el 30% contra el 13% del fideicomiso Los Grobo I. Los fideicomisos o inversiones son participativas que están basadas en instrumentos financieros alternativos y mercados de derivados. El monto mínimo para inversión es a partir de u\$s 1.000 y las acciones serán un 50% si son de más y el otro 50% a través de acciones correspondientes a la estructura.

A pesar de que quisiéramos las superarle entre uno y otro fideicomiso, Los Grobo quiere el primero. Tenemos prospectiva realizable en terreno, el cual abarca una campaña 2006/07 y segunda una superficie de 100.000 ha por campaña. El objetivo es seguir optimizando la estructura financiera de los proyectos de siembra con riesgo y financiamiento compartido, dicen en la empresa.

28.05.06 - Perfil

## Soybeans also fuel philanthropy

BY BETTE JOHNSON AND STEPHEN ANGLIS



Los Grobo is launching new agricultural fund

Argentina's agricultural giant Los Grobo is launching a new agricultural fund that will invest in soybean and corn production in the province of Buenos Aires. The fund is being launched as part of a broader effort to support the agricultural sector and promote sustainable development in the region.

The fund is being managed by a committee of experts, including Gustavo Grobocopatel, CEO of Los Grobo, and other industry leaders. The fund is expected to raise a total of \$12 million and will be used to finance the purchase of agricultural land and the construction of infrastructure projects.

The fund is being launched as part of a broader effort to support the agricultural sector and promote sustainable development in the region. The fund is expected to raise a total of \$12 million and will be used to finance the purchase of agricultural land and the construction of infrastructure projects.

26.07.06 - Buenos Aires Herald

/// Que haya conexión en cualquier lado va a generar más riqueza y desarrollo para todas las personas y la comunidad."

Gustavo Grobocopatel  
Perfil, agosto de 2006





28.08.06 - Clarín Pymes



01.10.06 - Tiempo Agropecuario



11.06 - El Oeste

27.08.06 - Perfil



Hay que construir puentes entre los líderes y formar una nueva cultura del liderazgo. El liderazgo como hecho colectivo, que entusiasme, y no como la inspiración solitaria de un caudillo."

Gustavo Grobocopatel  
Clarín, marzo 2006

EVALUACIONES EN EL ÁMBITO PÚBLICO Y PRIVADO

# Calidad: un test que pasaron Los Grobo y una petroquímica

**Miky Benadiv**  
Corresponsal en Buenos Aires

El primer premio en el mundo en el rubro de la calidad en el sector privado fue otorgado a Los Grobo por su desempeño en el rubro de la calidad en el sector privado. En 1997 se lanzó la primera encuesta orientada a las empresas, luego se empezó al sector público. El primer premio fue otorgado a Los Grobo por su desempeño en el rubro de la calidad en el sector privado. En 1997 se lanzó la primera encuesta orientada a las empresas, luego se empezó al sector público. El primer premio fue otorgado a Los Grobo por su desempeño en el rubro de la calidad en el sector privado.



El primer premio en el mundo en el rubro de la calidad en el sector privado fue otorgado a Los Grobo por su desempeño en el rubro de la calidad en el sector privado. En 1997 se lanzó la primera encuesta orientada a las empresas, luego se empezó al sector público. El primer premio fue otorgado a Los Grobo por su desempeño en el rubro de la calidad en el sector privado.

21.11.06 - Clarin

25.11.06 - El Oeste

GRUPO LOS GROBO EN LOS PREMIOS A LA CALIDAD

## Recibió una "Mención Especial" por su "Liderazgo en la Innovación del Modelo de Organización Aplicado al Sector Agropecuario"



El Grupo Los Grobo recibió una "Mención Especial" por su "Liderazgo en la Innovación del Modelo de Organización Aplicado al Sector Agropecuario". Este premio reconoce el compromiso del grupo con la calidad y la innovación en su sector.

El Oeste

Carla Escobar, Miércoles 20 de Diciembre de 2006

# Visita informal. Pisó tierra casareña el embajador de Israel

Viaje acompañado de su esposa invitado por la familia de Adolfo Grobocopatel. Visitó las estancias de Los Grobo, recorrió la sede de la Sociedad Israelita y la Iglesia de Ntra. Sra. del Carmelo, donde fue recibido por el padre Daniel Camargo.



En el granito visos el Embajador Shlomo, a su esposa, junto a Adolfo y Estela Grobocopatel.

20.12.06 - El Oeste

NUEVA ECONOMÍA

# INTENSIÓN: EL 'HEY' DE LA SOJA

Este agricultor argentino, uno de los mejores productores de soja de América Latina, representa a una nueva generación de empresarios independientes que el desarrollo sostenible y la innovación del sector. Por Ramo Wangari



## GUSTAVO GROBOCOPATEL

### Las retenciones y los subsidios condenan a los países latinoamericanos al estancamiento

La agricultura argentina es uno de los sectores más importantes de América Latina. Gustavo Grobocopatel es un ejemplo de cómo la innovación y el desarrollo sostenible pueden transformar un sector tradicional.

03.06.07 - El Mundo de España

NEGOCIOS

El mundo de los negocios de hoy

# CAP VENTURE CAPITAL PONDRA ENTRE \$ 3 MILLONES Y \$ 12 MILLONES POR PROYECTO

## Elsztain y Grobocopatel juntan \$ 100 millones para invertir en nuevas empresas

La firma se enfocará al agro, tecnología y servicios. También participará en el BID, la Corporación Andina de Fomento y el fondo estadounidense Steve Ventures, entre otros.




Los dos empresarios argentinos integran el comité que administrará las inversiones del fondo.

CAP se orientará a la generación de proyectos en etapas tempranas que están en incubación.

La agricultura moderna es una industria, solo que en vez de plásticos o metales procesa productos orgánicos."

Gustavo Grobocopatel  
El Mundo de España, junio de 2007

23.05.07 - El Cronista



“ Todo el cluster agroindustrial argentino produjo una revolución que está vinculada con el uso de una tecnología amigable con el medio ambiente, con el desarrollo de organizaciones innovadoras, con prácticas de Management de calidad global y con el desarrollo de una meso institucionalidad que hoy es modelo acá adentro y afuera.”

Entrevista con Pepe Eliachev  
Radio Identidad, 2009

17.08.07 - Infocampo

**NEGOCIOS 9**

**TAMBIÉN AMPLIARÁ LA CAPACIDAD DE LA DE MONTE**

# LOS GROBO INVIERTE U\$S20 M EN ACOPIO

Adquirirá nuevas plantas en General Villegas y Río Cuarto

Para financiar esta operación, el grupo lanzará obligaciones negociables antes de fin de año. El programa global contempla hasta \$450 millones.



**En total, su abastecimiento aumentará 70.000 toneladas.**

El grupo Los Grobo continúa invirtiendo en el sector para fortalecerlo y a la vez compensar el que hay en el agro.

Guillermo Grobocopati, gerente general del grupo, detalló a Infocampo que el grupo prevé para 2007 con dos nuevas plantas destinadas para abastecimiento de granos, distribución y comercialización de agroquímicos.

La operación representará una inversión de 100 millones. En primer lugar ya adquirieron una planta con capacidad de acopio de 10.000 toneladas en la localidad de General Villegas, en el sector de la provincia de Buenos Aires.

En segundo lugar, el otro proyecto es la construcción de otra planta en la localidad de Río Cuarto, en la provincia de Córdoba. Esta planta tendrá una capacidad de acopio de 20.000 toneladas y además llevará hasta las 40.000 toneladas.

Dentro de este programa de inversión también está incluida la incorporación de una nueva tecnología informática para la casa central que está ubicada en la localidad de Carlos Casares.

La totalidad de estos proyectos sumarán una inversión de 150 millones.

Grobocopati explicó además que este dinero provendrá de la emisión de obligaciones negociables (ON) que el grupo tiene previsto lanzar para el mes de octubre.

Grobocopati indicó que esta operación será muy bien entendida. Hasta el momento el grupo preside el subsector de Fideis Acopio Argentino y el sistema de Fideis Acopio Argentino (FAA).

Este programa global de inversión de 450 millones, para un año, prevé otorgar la emisión de ON por 200 millones.

En la misma línea para este 2007 la empresa se prepara a presentar para el próximo mes de octubre el proyecto de ley de la ley.

Guillermo Grobocopati no duda en proyectar el futuro de su empresa. El empresario asegura que hoy todas sus áreas están puestas en acción fundamentalmente en la cadena de valor y según tratamos en los rubros en los que ya tiene experiencia, como son la producción primaria y la manufactura.

El gerente general del grupo también asegura su entusiasmo respecto del emprendimiento agrícola de Río Cuarto, en el que él es socio y participa con un 10% del capital.

Uno de los puntos en los que se quiere profundizar la empresa es en la selección de otras provincias de la Argentina. Actualmente el foco de su negocio está puesto en la zona de los ríos.

En esta oportunidad los socios participan de la sociedad de gestión de gestión (SGG) del grupo Los Grobo (empresa matriz) a través de la cual se gestionan las actividades de producción y distribución de los productos agropecuarios.

El grupo Los Grobo también participa de la sociedad de gestión de gestión (SGG) del grupo Los Grobo (empresa matriz) a través de la cual se gestionan las actividades de producción y distribución de los productos agropecuarios.

Este año el grupo Los Grobo también participará de la sociedad de gestión de gestión (SGG) del grupo Los Grobo (empresa matriz) a través de la cual se gestionan las actividades de producción y distribución de los productos agropecuarios.

Este año el grupo Los Grobo también participará de la sociedad de gestión de gestión (SGG) del grupo Los Grobo (empresa matriz) a través de la cual se gestionan las actividades de producción y distribución de los productos agropecuarios.

20.08.07 - La Nación

**INVERSIÓN: NUEVAS ACOPIOS**



Guillermo Grobocopati, en la sede central para presentarse.

# Los Grobo amplía su capacidad instalada y lanza una serie de ON

Sumará infraestructura para 40.000 t

Por Mercedes Colombres  
En la Bolsa de La Nación

El grupo Los Grobo anunció que invierte en el sector para fortalecerlo y a la vez compensar el que hay en el agro.

Guillermo Grobocopati, gerente general del grupo, detalló a Infocampo que el grupo prevé para 2007 con dos nuevas plantas destinadas para abastecimiento de granos, distribución y comercialización de agroquímicos.

La operación representará una inversión de 100 millones. En primer lugar ya adquirieron una planta con capacidad de acopio de 10.000 toneladas en la localidad de General Villegas, en el sector de la provincia de Buenos Aires.

En segundo lugar, el otro proyecto es la construcción de otra planta en la localidad de Río Cuarto, en la provincia de Córdoba. Esta planta tendrá una capacidad de acopio de 20.000 toneladas y además llevará hasta las 40.000 toneladas.

Dentro de este programa de inversión también está incluida la incorporación de una nueva tecnología informática para la casa central que está ubicada en la localidad de Carlos Casares.

La totalidad de estos proyectos sumarán una inversión de 150 millones.

Grobocopati explicó además que este dinero provendrá de la emisión de obligaciones negociables (ON) que el grupo tiene previsto lanzar para el mes de octubre.

Grobocopati indicó que esta operación será muy bien entendida. Hasta el momento el grupo preside el subsector de Fideis Acopio Argentino y el sistema de Fideis Acopio Argentino (FAA).

Este programa global de inversión de 450 millones, para un año, prevé otorgar la emisión de ON por 200 millones.

En la misma línea para este 2007 la empresa se prepara a presentar para el próximo mes de octubre el proyecto de ley de la ley.

Guillermo Grobocopati no duda en proyectar el futuro de su empresa. El empresario asegura que hoy todas sus áreas están puestas en acción fundamentalmente en la cadena de valor y según tratamos en los rubros en los que ya tiene experiencia, como son la producción primaria y la manufactura.

El gerente general del grupo también asegura su entusiasmo respecto del emprendimiento agrícola de Río Cuarto, en el que él es socio y participa con un 10% del capital.

Uno de los puntos en los que se quiere profundizar la empresa es en la selección de otras provincias de la Argentina. Actualmente el foco de su negocio está puesto en la zona de los ríos.

En esta oportunidad los socios participan de la sociedad de gestión de gestión (SGG) del grupo Los Grobo (empresa matriz) a través de la cual se gestionan las actividades de producción y distribución de los productos agropecuarios.

El grupo Los Grobo también participa de la sociedad de gestión de gestión (SGG) del grupo Los Grobo (empresa matriz) a través de la cual se gestionan las actividades de producción y distribución de los productos agropecuarios.

Este año el grupo Los Grobo también participará de la sociedad de gestión de gestión (SGG) del grupo Los Grobo (empresa matriz) a través de la cual se gestionan las actividades de producción y distribución de los productos agropecuarios.

Este año el grupo Los Grobo también participará de la sociedad de gestión de gestión (SGG) del grupo Los Grobo (empresa matriz) a través de la cual se gestionan las actividades de producción y distribución de los productos agropecuarios.

**NEGOCIOS 11**

# EL EMBAJADOR DE EE.UU. VISITÓ A LOS GROBO

Responsabilidad social



El grupo Los Grobo recibió en una recepción en la sede central de la empresa, al embajador de los Estados Unidos en la Argentina, el señor Robert G. Meyer.

El embajador viajó acompañado por su esposa, la señora Susan Meyer, y por su hijo, el señor Robert G. Meyer Jr.

El grupo Los Grobo recibió en una recepción en la sede central de la empresa, al embajador de los Estados Unidos en la Argentina, el señor Robert G. Meyer.

El embajador viajó acompañado por su esposa, la señora Susan Meyer, y por su hijo, el señor Robert G. Meyer Jr.

El grupo Los Grobo recibió en una recepción en la sede central de la empresa, al embajador de los Estados Unidos en la Argentina, el señor Robert G. Meyer.

El embajador viajó acompañado por su esposa, la señora Susan Meyer, y por su hijo, el señor Robert G. Meyer Jr.

14.09.07 - Infocampo





21.09.07 - Ecos de Tandil

En el siglo XXI la soberanía, la independencia y la autodeterminación se lograrán en la medida en que podamos generar conocimientos y que podamos interactuar con el mundo de los conocimientos globales."

Gustavo Grobocopatel  
Revista XXXIII, febrero 2006



26.09.07 - Clarín



21.11.07 - El Oeste



15.12.07 - El Oeste



26.02.08 - GEO de Italia











01.03.08 - Clarín

### Los Grobo pisará fuerte en Brasil

**El grupo argentino se prepara a disputar la facturación con la soja de los capitales brasileños.**

Los Grobo, el grupo argentino de agroindustrias, se prepara para pisar fuerte en Brasil. El grupo, liderado por Carlos Casares, ya tiene un acuerdo con el gobierno brasileño para la explotación de grandes extensiones de tierra en el estado de Mato Grosso. Esto le permitirá competir directamente con los grandes capitales brasileños que ya operan en el país. Los Grobo busca aprovechar su experiencia en la gestión de grandes explotaciones agrícolas para ganar mercado en uno de los principales productores de soja del mundo.

08.03.08 - Clarín

### Pensando en los demás

Un agricultor reflexiona sobre el futuro de su tierra y el bienestar de su comunidad. En un momento de incertidumbre por los precios de los productos agrícolas, el productor piensa en cómo mejorar su productividad y asegurar un futuro sostenible para su familia y su comunidad. La reflexión se centra en la necesidad de adoptar nuevas tecnologías y prácticas agrícolas que permitan maximizar el uso de los recursos disponibles.

06.03.08 - El Federal

# EL FEDERAL

**O REI DA SOJA**

Líder en la Argentina, Gustavo Grobocopatel dio el gran salto a asociarse con capitales brasileños. Sus poderosos nuevos socios y su estrategia para dominar el Mercosur.

ARGENTINA EN MAPAS Y DIVISIONES PATAGÓNICAS SIN RECLAMA DINÁTIC CON ESTE MARCA LA JUVENA ENTRENADA DE POSTA COLLETTA, UNO DE LOS...

### El campo se siente decepcionado

**Por Gustavo Grobocopatel**

El sector agrícola se siente decepcionado por la falta de apoyo gubernamental y la volatilidad de los precios de los productos agrícolas. Los productores sienten que sus intereses no están siendo defendidos adecuadamente por las autoridades. Esto genera un clima de desconfianza y frustración entre los actores del campo. Se cuestiona la capacidad del gobierno para implementar políticas efectivas que beneficien a la producción agrícola y aseguren la estabilidad económica del sector.

26.03.08 - La Nación

### La visión de los jóvenes "Grobo"

Los jóvenes herederos de Los Grobo ven un futuro lleno de oportunidades y desafíos. Para ellos, el agro es un sector clave para el desarrollo del país. Quieren modernizar las explotaciones familiares y adoptar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad. Ven un gran potencial en el comercio electrónico y en la gestión de datos para optimizar la producción. Su visión es de un agro más competitivo y conectado con el mundo global.

06.04.08 - Perfil



09.04.08 - La Gaceta de Monte

**Importante**  
**Donación de la Fundación Los Grobo**  
 Para la Escuela de Educación Especial N° 501



Fuero: Nueva computadora, De izquierda a derecha: Alejandra Barilisa, Sandra Hübner, Jorge Pesquini, Alberto Nativá y Silvia Piza.

El lunes 1 de abril se realizó en la Escuela de Educación Especial N° 501 "José María" la donación de una computadora y un cheque por el valor de \$500.- El cheque será destinado a la compra de un escritorio de escritorio.

En diálogo con los Medios, la Directora del establecimiento, Silvia Piza, expresó: «El Grupo de Emprendimientos Rurales Los Grobo, respaldando su calidad humana y social, se suma a esta gran necesidad que tenemos en la escuela, de tener computadoras para ser usadas en el servicio pedagógico de los niños y niñas, y a su vez, como apoyo para la compra de un escritorio de escritorio. Se trata de un programa especial que se involucra a la computadora para

// Este reconocimiento nos motiva a continuar trabajando en la sistematización de nuestros reportes.»

Matilde Grobocopatel  
 El Cronista, mayo de 2008

**EMPRESAS & NEGOCIOS** 2008 **Empresas de los Años de 2008**

**ENTREVISTA**



**Grobocopatel quiere ser "o rei da soja" en Brasil**

Como una empresa que el año pasado, desde el lanzamiento del informe ESG, se comprometió a ser una empresa que genere un impacto positivo en la sociedad, para tener un legado y ser sostenible.

**Matilde Grobocopatel**  
 con un Uruguay y Paraguay, luego a \$700 millones, 2 millones de hectáreas y Uruguay por \$124 millones.

convenio con BSA. Desde entonces de más el 80% de Los Grobo se del grupo Intercor, BSA y BSA. Este hecho impacta

Brasil tiene muchas ventajas. La importancia es la planta dentro a los alrededores. Hay que tener de hectáreas, y se ven los, desde a

"Sabría hacer una fábrica de plantas de soja y una planta que sea generadora por sus propios, por ahora, tenemos que esperar al año

20.07.08 - iEco

**Primera Jornada de "Desarrollo Sustentable del Espacio Rural"**  
 Con la presencia del Ministro de Desarrollo Social de la Pcia. de Buenos Aires, Lic. Daniel Arroyo, la Dra. María Oyhánave, la Dra. Elba Gaggari y el Dr. Jason Beck



El pasado lunes se desarrolló en las oficinas de Grupo Los Grobo de Paraná, la primera Jornada de Desarrollo Sustentable del Espacio Rural. La actividad contó con la presencia del Ministro de Desarrollo Social de la Pcia. de Buenos Aires, Lic. Daniel Arroyo, la Dra. María Oyhánave, la Dra. Elba Gaggari y el Dr. Jason Beck.

El objetivo de la jornada fue brindar información y herramientas a los productores rurales para que puedan mejorar su gestión y ser sostenibles. La actividad contó con la presencia del Ministro de Desarrollo Social de la Pcia. de Buenos Aires, Lic. Daniel Arroyo, la Dra. María Oyhánave, la Dra. Elba Gaggari y el Dr. Jason Beck.

Los participantes escucharon y participaron en talleres sobre gestión empresarial, sostenibilidad y desarrollo sustentable. La jornada fue organizada por el Grupo Los Grobo y contó con la presencia de expertos en el tema.

01.10.08 - Nueva Imagen

**Triple galardón internacional para Los Grobo**

Durante la Conferencia Global sobre Sostenibilidad y Transparencia organizada por el Global Reporting Initiative la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo obtuvo el primer puesto en organizaciones sin fines de lucro y dos menciones de honor. El Global Reporting Initiative es el principal estándar internacional para medir lo que se ha dado en llamar el triple balance: el económico, social y medioambiental de las empresas. Así como el desempeño de diferentes organizaciones en distintos lugares. Hubo otros ganadores como Petrobras (Brasil), Gas Natural SDG (España), ABN Amro (India). De la conferencia que se realizó en Amsterdam participaron la Reina Rania de Jordania, Avichai Steiner (Naciones Unidas), el premio Nobel de la Paz Rajendra Pachauri y Gerd Leipold (Greenpeace International).

12.05.08 - Clarín

**El GRI premiado**  
 a los mejores reportes sociales del mundo



El Grupo Los Grobo fue reconocido como una de las mejores organizaciones del mundo por su desempeño social y ambiental. Este reconocimiento es otorgado por el Global Reporting Initiative (GRI) en su informe anual de sostenibilidad.

Los Grobo obtuvo el primer puesto en organizaciones sin fines de lucro y dos menciones de honor. Este logro es el resultado de los esfuerzos realizados por la empresa para mejorar su gestión y ser sostenibles.

El informe de sostenibilidad de Los Grobo es reconocido por su transparencia y calidad de información. Este reconocimiento es un reflejo del compromiso de la empresa con la sostenibilidad y el desarrollo sustentable.

19.05.08 - El Cronista

**empresas**

**LOS GROBO INAUGURO UN NUEVO CENTRO DE SERVICIOS**



Los Grobo inauguró un nuevo centro de servicios en Paraná, destinado a mejorar la atención a los clientes y optimizar los procesos operativos. Este nuevo espacio cuenta con tecnología avanzada y personal capacitado para brindar el mejor servicio.

La inauguración contó con la presencia de autoridades locales y representantes de la empresa. Este nuevo centro de servicios es un reflejo del compromiso de Los Grobo con la excelencia y la satisfacción del cliente.

01.10.08 - La Verdad Interior

19.10.08 - LNR



“ La aparición de las redes permite reconceptualizar al cooperativismo proyectándolo a un nuevo ciclo de expansión. Las redes podrían ser la base de un capitalismo social y resolver problemas que aún están pendientes: la equidad y una redistribución más justa de la riqueza.”

Gustavo Grobocopatel  
Página 12, agosto 2006



08.11.08 - El Oeste

01.12.08 - Rural Revista





01.12.08 - Dinheiro de Brasil



01.01.09 - Contactos Agropecuarios



10.01.09 - FEM (Holanda)



06.05.09 - Exame (Brasil)



“ Precisamente, el concepto de empresa-red es fundamental para entender cómo somos y cómo hacemos nuestros negocios.”

Gustavo Grobocopatel  
Revista Exame (Brasil), mayo 2009



# Humor

Desde las páginas del suplemento Rural de Clarín, Héctor Huergo, su director, presentó a Los Grobo frente al gran público urbano y rural a mediados de los 90.

El caso resultó atractivo para los medios, que fueron incorporando a los casarenses a su agenda de contactos como fuente de hechos noticiables.

“La virtud de Gustavo es haber podido conceptualizar la revolución que estaba ocurriendo en la agricultura argentina. Le puso palabras y sus presentaciones en los congresos de Aapresid y Aacrea le permitían comprender a la gente lo que estaba sucediendo”, opina Huergo.

Desde su rol periodístico y su conocimiento del sector agropecuario, Huergo tenía un feedback de lo que generaban las noticias vinculadas con Los Grobo.

“Diría que caían simpáticos en algunos sectores, pero también que generaban envidia en otros. Su agresividad comercial y su espíritu de supervivencia, a veces tomando medidas duras o poco simpáticas, hacía que yo recibiera cuestionamientos, porque parecía que le daba mu-

cho espacio (periodístico). Hablando con Víctor Trucco<sup>1</sup>, coincidíamos en que había mucha envidia”, reflexiona el periodista.

La popularidad de Gustavo siguió in crescendo, saltando de los medios especializados en agro, a las publicaciones de negocios o las páginas centrales de los medios masivos de comunicación.

Así le nació el mote de Rey de la Soja. La relevancia que adquirió como icono de la agricultura pampeana se vio plasmada cuando los humoristas Langer y Mira lo incorporaron a la tira La Nelly, en la contratapa del diario Clarín.

<sup>1</sup> En ese momento presidente de la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa.

Lunes 5 de mayo de 2008 | Humor



Martes 6 de mayo de 2008 | Humor



Jueves 8 de mayo de 2008 | Humor





Viernes 9 de mayo de 2008 | Humor



Sábado 10 de mayo de 2008 | Humor



Lunes 12 de mayo de 2008 | Humor



Martes 13 de mayo de 2008 | Humor





Miércoles 14 de mayo de 2008 | Humor



Jueves 15 de mayo de 2008 | Humor



Viernes 16 de mayo de 2008 | Humor



Sábado 17 de mayo de 2008 | Humor





Lunes 19 de mayo de 2008 | Humor



Martes 20 de mayo de 2008 | Humor



Miércoles 21 de mayo de 2008 | Humor



Jueves 22 de mayo de 2008 | Humor













# Visitas, viajes y personalidades



*Gustavo Grobocopatel de gira por la altillanura colombiana con el presidente Uribe. 2009*



*Jornada Soja Sustentable 2005, Gustavo con Héctor Baigorri.*



*Daniel Filmus, Andrea Grobo y Mabel Gil durante la jornada La Red en el Campo. Cs.Cs., Ago 2006*



*Gustavo en Harbin (China), en ocasión de asistir al CICSE 2002 (Congreso Mundial de Soja)*



*Gustavo, durante su 1º viaje a China, organizado por Rizobacter. 2002*



*Anthony Earl Wayne, en ese momento, embajador de EE.UU. en la Argentina, y Gastón Rivera, responsable de transportes de Los Grobo. 2007*



*Gustavo junto a Gerónimo "Momo" Venegas, líder de UATRE durante una conferencia en la Sociedad Rural de Palermo. 2006*



*Andrea, Matilde y Edith junto al grupo de Consejeros Económicos de la Comunidad Europea durante su visita a las Oficinas de Carlos Casares. 2007*





*Francesco di Castri y Gustavo Grobocopatel en el Auditorio Héctor Ordóñez en ocasión de su visita. 2005*



*Visita estudiantes Iowa State junto al Prof. Sergio Lence. 2009*



*1er Premio al Mejor Stand, Exposición Rural de Casares, Hugo Luis Biolcatti y Gabriela Grobocopatel. 2008*



*Adolfo Grobocopatel con el embajador de la China. 2008*



*Feriagro; Mario Mactas, Víctor Trucco, Jorge Romagnoli y Gustavo Grobocopatel. 2006*



*Un grupo de empresarios reunidos por FUNDECE de visita en las oficinas de Grupo Los Grobo. 2007*



*Un grupo de alumnas de la Escuela Rural CFR de Saladillo visita la planta de Los Grobo en esa ciudad. 2007*



*Gustavo Grobocopatel en Expochacra con Antonio Cafiero. 2004*





Otto Solbrig y Paula Marra en la cafetería de Harvard, esperando para conocer a Rafael di Tella. 2005



Visita de Julián Weich como embajador de Unicef en Argentina. Brindó una charla para chicos en la sede de la Fundación en Carlos Casares. 2008



Juan Enriquez Cabot da una charla sobre nuevas tecnologías al equipo de Los Grobo. 2007



Ing. genetista que desarrolló la variedad de trigo candeal Ciccho con Paula Marra, en Enna, Sicilia.



Los alumnos de la Escuela N° 29 de visita en las oficinas de Carlos Casares. 2007



Gustavo junto a Jorge Domínguez (Molinos Río de la Plata); Sergio Gancberg (Grupo Glencore), Francisco Firpo (Nidera) y José María Bruniard (ACA) durante la apertura del 1° Simposio Arg. de Girasol, agosto 2002



Gustavo Grobocopatel, Roberto Peiretti, Marcelo Argüelles y Rodolfo Rossi, de Nidera, durante una conferencia organizada por OSDE. 2005



Un grupo de productores brasileiros recibe una charla técnica durante su visita a Carlos Casares. 2007





*Gustavo Grobocopatel y Felipe Solá en Expoagro. 2005*



*Paul Caramadgiu, Paula Marra y Adolfo Grobocopatel en Rumania. 2005*



*Gustavo Grobocopatel con Victor Trucco en su cumpleaños número 40. 2001*



*Gonzalo Villegas, Alan Cameron, Luis Kasdorf, Fabián Pereyra Iraola, Gerardo Burriel y Adolfo Grobocopatel; Gira Iowa. 2000*



*Adolfo Grobocopatel en cooperativa de contratistas en Rumania. 2005*



*Pierre Landol, accionista de Novartis, miembro del Board de Syngenta, con Gustavo y Adolfo Grobocopatel. 2000*



*Gustavo junto a Adrián Vera, en aquel entonces director ejecutivo de la Bolsa de Cereales de Bs. As., durante la cena de apertura en FeriAgro. 2005*



*Gustavo con tres representantes de la Cooperativa "Las Iguanas" compuesta solo por mujeres. Gustavo y Paula se encontraron con las "productoras" a la una de la tarde, bajo los rayos del sol, "bachaqueando" es decir rompiendo hormigueros a machete limpio, con botas de goma por las serpientes y celular. 2000*







# Galería de personajes

## que no podían estar ausentes

**H**ay algunas personas que más allá del lugar que ocupan en la jerarquía, se han ganado el respeto y el cariño de sus compañeros de trabajo y son nodos afectivos de la red. Personas con las que casi todos compartimos anécdotas y que en lo cotidiano expresan lo que somos.

---

### Juan Bentancor

Trabaja en la oficina de Carlos Casares. Bebe Elizalde, un productor que hace años comercializa sus granos con nosotros, lo bautizó "El Obispo", por el trato siempre correcto y esmerado que ha tenido hacia los clientes. Fue pionero en introducir las computadoras en la administración. A pesar de los cambios de sistemas, del crecimiento vertiginoso de la empresa, siempre logró tener bajo control toda la información de acopio y contribuyó al desarrollo de sus compañeros de trabajo. A los 65, disfruta de trabajar con su hijo.




---

### Juan Baldoyra

Junto con Quique Mora están desde el origen de la empresa, ya que venían de trabajar con Adolfo en Grobocopatel Hnos. Juan pasó por la administración, luego se encargó de la logística y ahora se ocupa de la distribución de la harina de los molinos, pero todavía nos sorprende su capacidad para abordar todo tipo de funciones. Y sigue siendo el único capaz de realizar una prenda.

---

### Jaime Mora ("Quique")

Pocos conocen su nombre de pila, ya que todos le decimos "Quique". Creemos que es el responsable de maquinarias más avezado del continente. Ha dominado equipos y máquinas en varias latitudes, pero sobremanera sistemas de producción. Cada vez que un cambio se avecina, con voz cansina, da su opinión e invariablemente la remata con un "yo, digo, ¿no?". Los 25 años de Los Grobo lo toman en Paraguay, colaborando para Tierra Roja.




---

### Juan del Yeso ("El Negro")

Aunque ya no esté en la empresa, merecía su lugar en el libro. Trabajó muchos años con nosotros y fue un nodo importante. Se desempeñó como cadete y responsable de los vehículos. Es difícil recordarlo con expresión de enojo; su rostro siempre estaba iluminado por una sonrisa. Cada diligencia que le tocaba hacer la encaraba con entusiasmo y alegría contagiosa. En 2006 se retiró para llevar adelante su propio emprendimiento.





### Néstor Sánchez ("Sanchito")

Su mote es Sanchito o Chamuyo, por su facilidad y vocación para la charla amena y franca. Su función es la de "silero", es decir, responsable de las plantas de acopio. Pasó por todas o casi todas las plantas de acopio de la empresa y en cada lugar dejó amigos. Como persona, un tipo muy querible y trabajando un verdadero hombre orquesta, capaz de hacer funcionar cualquier planta que alquiláramos. Para Sanchito no existen los desafíos grandes o chicos, por eso acumula tanta experiencia.

### Alberto "Cacho" Campagna y Luis Alarcón

Empezaron a trabajar con Adolfo en la "Planta Dos". Nuestro principal logro fue que aceptaran utilizar los elementos de seguridad. Han estado en el ojo de la tormenta –las plantas de Carlos Casares– desde siempre, pero en todo momento y sucediera lo que sucediera seguían con sus tareas de manera imperturbable.



### Julio Landaburu

Es la historia de un gran jugador de fútbol que se convirtió en un gran operador de silos. Ha pasado mucho tiempo solo, entre silos, norias y relders, lo que le permite reflexionar y repensar cómo hacer mejor las cosas. Y como a él le gusta decir, fue el primero en apretar un botón en la planta de Guaminí y espera ser el último en apagarlo.

### Roberto Fabián Liberotti ("El Gringo")

Se unió a nosotros como sereno, durante la construcción de las nuevas oficinas y una vez terminadas pasó a ser su intendente. Posee una extraordinaria cualidad de percibir el todo desde lo cotidiano. Es un ultradefensor de las reglas. Inteligente, irónico y observador, puede llegar a ser el crítico más ácido. Todos le decimos "el Gringo".



### Pedro Córdoba

Dejó su trabajo de cajero en un "lugar muy tradicional de Carlos Casares" para colaborar con Andrea en la tesorería, para en poco tiempo ser "el Tesorero". Ahora se desempeña como gerente de auditoría interna y participa del Comité de Créditos por su conocimiento del negocio y de los clientes. Es por sobre todas las cosas una buena persona. Fue la mano derecha de Adolfo y ahora tiene su campito de 20 hectáreas, sus máquinas, camión y un socio. Fue la primera persona "no Grobo" que tuvo firma en la empresa para mostrar la confianza que siempre le tuvimos. Siente la empresa como si fuera suya.

---

## Pío Tinetti

Es el exponente de la red comercial que no puede estar ausente en la Galería de Personajes. Es el que menos se adapta al modelo y sin embargo ya está por cumplir diez años con nosotros. Es bastante desprolijo; le cuesta hacer las cosas según los procesos; cuando cae en la oficina todos tienen tantos reclamos que hacerle que a medida que va entrando arrancan a reclamarle desde Logística, luego siguen los de Producción, después los de Administración para terminar en la mesa. Consciente de sus errores, para remediar el altercado, siempre cae con cajas de bombones, chorizos secos o vinos para regalar.




---

## Rebeca Corvino

La única jefa de planta. Está al frente de la de San Pedro, una zona dura. Es profesora de Educación Física y venía de trabajar en San Sebastián. Es una persona muy preocupada por el otro y con una gran vocación social. Allí en San Pedro organizó un taller de boxeo para chicos de la calle.

---

## Luis Goyeneche

Es el planificador de la logística de Los Grobo, una persona que permanentemente está haciendo proyectos. Sorprende también por su capacidad para generar vínculos.




---

## Nano y Cueto

Son las voces que emergen del teléfono radio de Adolfo, involucrando en sus conversaciones a cuantos se encuentren cerca. Nano es el ingeniero agrónomo Adriano Cumba y es la mano derecha de Adolfo en Pehuajó, mientras que Gerardo Cueto le maneja el campo La Unión, en Casares. Gerardo es como un hijo más de Adolfo y juntos coinciden en los criterios de manejo del campo.

---

## Choferes

La realidad es que todos los transportistas tienen algo de personaje pintoresco. Será una propiedad del trabajo. Como digno representante queremos recordar en esta galería a Edgar Di Santi, no porque fuera perfecto sino porque era el prototipo de camionero. Mañoso pero muy querible, era capaz de entregar la mercadería fuera como fuera, haciendo lo que hubiera que hacer para cumplir con la noble misión.







## Edith Feler de Grobocopatel

---

Los comienzos de la empresa fueron sostenidos por la familia, y Edith tuvo un rol fundamental. Hoy todos disfrutamos de los paisajes que recrea en cada lugar. Sus jardines han sido elogiados en varias publicaciones referentes, pero más importante es que alegran y prestigian nuestro lugar de trabajo.









---

# Conceptos

La mirada de los referentes



# Redes agrícolas: Responsabilidad social y transparencia



**Decio Zylbersztajn**

*Profesor del Programa de Agronegocios  
de la Universidad de San Pablo (Brasil)*

La evolución del campo a las redes representa un cambio profundo y complejo respecto de la forma en que percibimos el papel y la organización de los sistemas agrícolas modernos. En 1968, el profesor Ray Goldberg describió así la evolución de las agroempresas en su trabajo "Agribusiness Coordination": "El sistema del negocio agrícola abarca a todos los participantes involucrados en la producción, el procesamiento y la comercialización de un único producto agrícola". Dicho sistema incluye a los proveedores, productores, operadores de almacenaje, procesadores, mayoristas y minoristas agrícolas involucrados en el flujo de commodities desde los insumos iniciales hasta el consumidor final. También incluye a las instituciones que coordinan y son parte de las sucesivas etapas del flujo de commodities... "Dichas instituciones de coordinación y organización tienen un rol particularmente preponderante en los sistemas de commodities de los agronegocios debido a las características únicas de estas industrias".

Desde luego, el profesor Goldberg trazó un nuevo camino para que los empresarios consideraran la organización en forma estratégica y para que los académicos realizaran las correspondientes investigaciones. La clave para entender los agronegocios modernos reside en tener una visión clara sobre cómo la agricultura se relaciona con otros sectores económicos y entender la lógica de los mecanismos de coordinación de los distintos agentes, que asocian a los productores con los consumidores.

Se requiere sustituir el típico análisis económico efectuado por los tradicionales economistas agrícolas, en el cual se pone foco en el campo como una entidad independiente, por nuevos modelos con capacidad explicativa para aproximarse a un sistema de interrelaciones que representen mejor la complejidad de la agricultura moderna.

Las investigaciones en las organizaciones agrícolas sufrieron una transformación profunda. Debieron desarrollarse nuevas herramientas que combinaran los casos de estudio con las investigaciones empíricas cuantitativas para identificar las fuerzas que afectan las operaciones del sistema de agronegocios y, además, para entender cómo interactúan los mercados y los contratos como mecanismos coordinadores de sistemas complejos.

Campos, cadenas y redes: la literatura tradicional sobre la economía de la producción agrícola clasificaba al campo como una "función de la producción" vista como una relación matemática que traducía la transformación de insumos en resul-

**// En la actualidad, se espera que la agricultura produzca más que alimentos, fibra y energía, como lo hacía en el pasado.”**

*Decio Zylbersztajn*

tados. Desde entonces, han evolucionado tres enfoques distintos: primero, el papel de los contratos como promotores de la cooperación entre los agentes económicos. Estudios recientes han demostrado que las operaciones puras de mercado distan mucho de la realidad de la mayoría de los sistemas de producción relacionados con la agricultura. Segundo, los sistemas o cadenas de suministro tal como los describe Goldberg. El campo ya no es el foco, sino un sistema de agentes interrelacionados cuya existencia y objetivo consisten en organizar la producción y distribución de alimentos y fibras. Un tercer paso en el análisis de los sistemas de agronegocios se basa en la expansión de la visión lineal de la cadena a una relación mucho más compleja basada en una estructura de redes. Algunos autores definieron el sistema como una cadena-red, donde los productores conciben mecanismos para organizarse en forma horizontal y luego se vinculan en relaciones verticales con otros agentes económicos.

En pocas palabras, esta es la evolución en el análisis de los agronegocios que incorpora grandes cambios en cuanto a la forma en que realizamos estrategias conjuntas y cómo encaramos las investigaciones científicas del sistema agrícola.

Pero la historia continúa: en noviembre de 2008, cuarenta años después del trabajo original de Goldberg, en una reunión del Comité Asesor Internacional de Transforum, un programa financiado por el gobierno danés y compañías privadas, debatimos los nuevos papeles de la agricultura y las consecuencias previstas en términos de estrategias privadas y políticas públicas.

A lo largo de las cuatro décadas que nos separan desde la primera contribución del profesor Goldberg, las dimensiones relevantes de los sistemas de agronegocios han cambiado en forma exponencial. Se consideraba que el objetivo original del sistema agrícola era la producción de alimentos y fibras. Esta visión ha demostrado ser limitada, dado que el papel de los sistemas agrícolas en lo que respecta a la producción de energía ha ganado relevancia en la primera década del nuevo milenio.

La aparente contradicción y la cuestión de si la agricultura global ha podido o no producir al mismo tiempo energía y alimentos a bajo costo han sido analizadas hacia fines de 2007 y durante el 2008. A partir de septiembre de 2008, con la crisis económica mundial, la tendencia de los precios de commodities cambió de dirección, como también lo hicieron los precios de los insumos agrícolas, lo que permitió comprobar la existencia de una relación no tan evidente entre los precios de los alimentos y los de la energía.

En la reunión llevada a cabo en los Países Bajos se analizó una tercera función de la agricultura, de la cual se espera que produzca más que alimentos, fibra y energía, como lo hacía en el pasado. Asimismo, están surgiendo nuevos papeles que merecen la atención de académicos y estrategas; en efecto, la agricultura está produciendo servicios ambientales y sociales.

Los servicios ambientales representan una nueva frontera que ya está mostrando casos de éxito. En diversas partes del mundo emergen nuevos mercados a partir de servicios relacionados con el bienestar de grandes comunidades urbanas. El ejemplo de la captura de dióxido de carbono basada en los mercados organizados emergentes para los certificados de carbono se explica por sí solo. Veinte años atrás, nadie hubiera imaginado esta posibilidad. Los productores que reciben incentivos para separar zonas de bosques nativos o las áreas de pasturas transformadas en unidades de producción de agua son otros ejemplos claros que pueden encontrarse en distintos países.

La nueva frontera se ubica ahora en los “servicios sociales”. El debate se centra en este nuevo papel de la agricultura en ciertos casos muy específicos, pero pue-



de darse la expansión del conjunto de productos que surgen de ella. Los productores se dedican a la producción de los servicios sociales que implican valor para los grupos de interés que viven en las comunidades vecinas.

El caso del proyecto "Care Farm" (Campo de Asistencia) financiado por Transform en los Países Bajos representa la nueva veta de los servicios inusuales brindados a la sociedad por parte de los productores. Dicho proyecto capacita a los productores familiares daneses para que se dediquen a actividades relacionadas con el suministro de servicios especializados a personas que reciben atención médica, los cuales se pueden ofrecer a un menor costo en unidades agrícolas, en lugar de hacerlo en hospitales. Las obras sociales locales reconocieron la eficacia del sistema e incluyeron el servicio en los paquetes de cobertura médica que ofrecen al público.

Otros perfiles públicos también están recibiendo servicios similares, entre los que se incluyen personas con discapacidad mental e incluso reclusos del régimen de prisión. La idea básica consiste en que las actividades llevadas a cabo en el campo son importantes para ofrecer un ambiente saludable al público en general.

### **Cambios inesperados: Hacia una nueva visión de la agricultura**

Los ejemplos mencionados demuestran que el contexto de la agricultura moderna se ve afectado por muchos cambios no tan evidentes. Ahora se puede aumentar la visión elaborada por el profesor Goldberg cuarenta años atrás para incluir nuevas funciones del sistema agrícola mundial. Muchas compañías se centran en estrategias que incluyen acciones positivas de transparencia y responsabilidad social. Hoy estamos posicionados en la mejora de las relaciones con la sociedad, incluyendo la transparencia de la agricultura. Las compañías no solo se inclinan a ofrecer información útil en términos sociales sino que además se comprometen con estrategias socialmente responsables.

En los países europeos y en América del Norte, la reputación y la imagen pública de los productores representa el capital social. Los productores latinoamericanos tienen cada vez mayor conciencia sobre la necesidad de comunicarse con la sociedad de forma más abierta. Uno de los ejemplos que puedo mencionar es el caso de Los Grobo, que muestra proyectos concretos de estrategias que apuntan a dicho objetivo. Ahora, la cuestión es cómo garantizar el cumplimiento futuro de los distintos roles en un perfil que garantice el equilibrio entre las ganancias, el planeta y la gente. ■

**// Los productores latinoamericanos tienen cada vez mayor conciencia sobre la necesidad de comunicarse con la sociedad de forma más abierta. Uno de los ejemplos que puedo mencionar es el caso de Los Grobo, que muestra proyectos concretos de estrategias que apuntan a dicho objetivo."**

*Decio Zylbersztajn*

# El Ambiente y la nueva agricultura argentina



**Ernesto F. Viglizzo**

*Coordinador Programa Nacional  
de Gestión Ambiental INTA (Argentina)*

**// Un Sigea es, simplemente, un enfoque sistemático por el cual una empresa u otra organización social administran sus impactos sobre el ambiente, dentro de un ciclo de mejoramiento continuo."**

*Ernesto F. Viglizzo*

Los tres componentes esenciales del desarrollo sustentable son:

- a) la rentabilidad económica;
- b) la equidad social, y
- c) la conservación del ambiente.

Esto significa que un desarrollo equitativo en lo social y saludable en lo ambiental son requisitos necesarios, pero el sistema puede no ser sustentable si no existe a la par una rentabilidad económica sostenida.

En términos pragmáticos, esto significa que la conservación del ambiente es un imperativo ético, pero que inevitablemente pasa también por el bolsillo.

En una nueva agricultura, la iniciativa privada debe ser el disparador de una gestión que genere tanto un beneficio ambiental para la sociedad, como un beneficio económico para quienes contribuyan a sostener un ambiente saludable.

En este aspecto, la responsabilidad social del empresario rural se materializa, no solo por su rol en la sociedad, sino también dentro de su propia empresa cuando logra ingresar dentro de un ciclo de mejoramiento continuo de sus procesos productivos.

## Hacia un sistema integrado de la gestión ambiental

Los países más avanzados en materia ambiental apuntan a unificar el manejo de sus recursos naturales en sistemas integrados de gestión ambiental (Sigea). Un Sigea es, simplemente, un enfoque sistemático por el cual una empresa u otra organización social administran sus impactos sobre el ambiente, dentro de un ciclo de mejoramiento continuo.

Ya podemos encontrar distintas variantes de estos sistemas operando en Australia, Canadá, los EE.UU., Nueva Zelanda, Reino Unido y Unión Europea.

Su característica más común es que vinculan la gestión ambiental con la competitividad comercial. Procuran crear credibilidad social a través de la certificación ambiental de sus productos y procesos mediante la aplicación de estándares, como por ejemplo las normas ISO 14000 o los protocolos Eurep.



Favorecen la trazabilidad ambiental en el sector rural, promoviendo la certificación ecológica a escala predial y las denominaciones de origen (eco-marcas) a escalas más amplias, zonales o regionales.

Como beneficios potenciales, se espera crear transparencia y credibilidad en las propias comunidades, prevenir conflictos de origen ambiental, facilitar el acceso a mercados con legislación ambiental rigurosa y precios diferenciados, e impulsar la proyección comercial, cultural y turística de una región dentro de un esquema conocido como clean & green.

Los ejemplos de implementación de este sistema en el mundo suponen un contrato social entre el empresario rural o agroindustrial, sus organizaciones, la comunidad regional beneficiaria del proyecto y los propios gobiernos provinciales y nacionales.

Cada uno cumple su rol en ese contrato, pero el empresariado rural y agroindustrial es quien toma la iniciativa implementando una gestión ambiental saludable en sus propias empresas.

El ciclo de mejoramiento continuo en un Sigea tiene distintas fases o eslabones que incluye un diagnóstico ambiental de la empresa involucrada, la formulación de un plan de gestión ambiental, la ejecución práctica de ese plan, su monitoreo y la sucesión de ajustes necesarios hasta alcanzar los objetivos y metas planteados.

Idealmente, desde un punto de vista puramente técnico, el sistema debe ser complementado con el desarrollo de guías de buena práctica ambiental y la certificación ambiental de las empresas. La generalización de este esquema en una zona o región puede dar lugar al desarrollo de denominaciones de origen o marcas agroecológicas a escala zonal o regional.

### **Indicadores agroambientales: ¿para qué sirven y a quiénes les sirven?**

Quizá sin percibirlo, cotidianamente manejamos indicadores. ¿Quién no presta atención a la temperatura ambiente, a la lluvia caída o al pronóstico de tormentas? ¿Qué productor agrícola no se interesa por el precio de los granos que produce o de los insumos que utiliza? ¿Qué exportador de cereales no está atento al tipo de cambio al momento de exportar? Todos ellos son indicadores clave porque nos advierten cómo distintos eventos pueden afectar nuestra empresa y nuestra propia vida cotidiana.

En un nivel distinto de complejidad creciente, un indicador de sustentabilidad puede también servir como un medio para transparentar procesos productivos de acuerdo con la calidad de la gestión ambiental realizada (trazabilidad agroecológica).

Una empresa rural puede someterse, de esta manera, a una "auditoría social" voluntaria ante la sociedad que la contiene. En una perspectiva más avanzada, el indicador se puede convertir en una herramienta para certificar productos y procesos, para crear marcas o denominaciones de origen y para tomar decisiones que la ordenen dentro de una dinámica de mejora continua. No obstante, para ser creíble, un indicador debe tener una base científica de cálculo y debe ser una expresión cuantitativa que permita ubicar un problema con relación a sus umbrales críticos.

**// Cuando un indicador de sustentabilidad supera ciertos umbrales críticos, nos enciende una señal de alarma en relación con la peligrosidad o riesgo que emerge de un proceso productivo."**

*Ernesto F. Viglizzo*

**// A comienzos del siglo XXI, se consolida una idea de sustentabilidad apoyada en el paradigma de la 'agricultura multifuncional', el cual se asocia con una visión de 'nueva ruralidad'."**

*Ernesto F. Viglizzo*

Cuando un indicador de sustentabilidad supera ciertos umbrales críticos, nos enciende una señal de alarma con relación a la peligrosidad o riesgo que emerge de un proceso productivo.

El análisis de indicadores de sustentabilidad nos permite interpretar el comportamiento comparado de sistemas de producción contrastantes y hacer inferencias prácticas acerca de ellos.

Si consideramos varios sistemas reales funcionalmente distintos, los indicadores nos orientan sobre los cambios que podemos esperar cuando viramos hacia uno u otro planteo productivo. Del análisis de los indicadores que hemos realizado hasta hoy, no podemos inferir que exista una relación opuesta entre el comportamiento económico y el ambiental en un sistema productivo.

### **Los indicadores de sustentabilidad en una agricultura multifuncional**

A comienzos del siglo XXI, se consolida una idea de sustentabilidad apoyada en el paradigma de la "agricultura multifuncional", el cual se asocia con una visión de 'nueva ruralidad'.

En este paradigma, además de los indicadores económicos, sociales y ambientales, se agregan otros que se vinculan con la oferta de bienes culturales (rescatar costumbres, música, comidas regionales, sitios históricos), la conservación del paisaje, la preservación del hábitat y la biodiversidad, la recreación y turismo, el equilibrio demográfico (una población rural balanceada y estable) y la propia calidad de vida (un ambiente saludable y seguro, con buenos vínculos sociales).

La próxima década nos enfrentará seguramente con el doble desafío de diseñar una nueva agricultura y, en paralelo, desarrollar los indicadores para evaluarla, transparentarla y racionalizar la toma de decisiones. ■



# Empresas, capacidades competitivas y desarrollo sustentable



**Bernardo Kosacoff**

*Director CEPAL Buenos Aires, Naciones Unidas*

El crecimiento de largo plazo se explica en gran medida por la capacidad que tienen las economías para generar e incorporar conocimientos y tecnologías.

En este sentido, resultan elementos clave la educación y el entrenamiento de la mano de obra, los cambios en la organización de la producción y la calidad institucional. Se trata, en suma, de desarrollar capacidades locales para cerrar las brechas de productividad que separan a los países de la periferia de las naciones avanzadas.

La competitividad depende de manera significativa de la articulación de las diversas etapas de la producción y la comercialización: desde el insumo básico hasta el consumidor final.

Para ello, es preciso generar y fortalecer las redes productivas. Y eso se logra estableciendo eslabones entre proveedores y cadenas de comercialización, coordinando inversiones y promoviendo mejoras de calidad a través de la interacción entre firmas y la identificación en forma conjunta de adelantos productivos.

La conformación de estas redes productivas tiende a romper con los falsos dilemas de la empresa grande *versus* la pyme y del sector agropecuario *versus* la industria o los servicios.

El escenario internacional muestra la creciente relevancia asignada a las redes de conocimiento en el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas. En los últimos años, a la vez que se consolidó un nuevo paradigma intensivo en información y conocimiento, avanzó la discusión sobre la competitividad de los agentes que actúan de manera interrelacionada, por oposición a la de quienes lo hacen en forma individual.

En ese sentido, la revisión de trabajos recientes confirma la complejidad que supone el desarrollo de estas redes, en parte debido al carácter cada vez menos público del conocimiento y del proceso de aprendizaje que llevan a cabo los agentes. Las nuevas redes se caracterizan por una importante circulación de información y saberes específicos, no solo entre quienes las integran sino, fundamentalmente, con firmas e instituciones que no pertenecen a ellas.

\* \* \*

**// Las nuevas redes se caracterizan por una importante circulación de información y saberes específicos, no solo entre quienes las integran sino, fundamentalmente, con firmas e instituciones que no pertenecen a ellas."**

*Bernardo Kosacoff*

**// La evidencia que nos presenta el Grupo Los Grobo se constituye en una ventana de optimismo sobre las posibilidades del país de lograr un desarrollo sustentable."**

*Bernardo Kosacoff*

En nuestro país, esta discusión tiene importantes implicancias. A lo largo de los años noventa se profundizó la tendencia a la especialización de la estructura productiva en *commodities* y en bienes basados en recursos naturales, disminuyendo el peso de los productos intensivos en conocimiento.

Este proceso de relativa primarización, junto con la insuficiente transformación del sistema institucional, la desconexión de la política tecnológica respecto de la demanda de los agentes y la debilidad de los sistemas locales explican el limitado desarrollo de las redes de conocimiento en la Argentina.

Desde una perspectiva más amplia, la pronunciada distancia en relación con las comunidades que lideran el cambio técnico y tienen ventajas competitivas dinámicas en el plano internacional constituye una grave restricción para diversificar el patrón de especialización y para generar un sendero de crecimiento sustentable que tienda a disminuir las heterogeneidades y los niveles de inequidad que hoy prevalecen.

La Argentina es un país que posee abundantes recursos naturales. Además, en los últimos años se produjo un avance importante, no sólo en el sector agropecuario, sino también en el energético, forestal, minero y pesquero.

Este tipo de recursos aumenta la riqueza de un país y favorece las capacidades potenciales de progreso económico, pero no garantiza el crecimiento sostenido.

El actual patrón exportador argentino refleja el grado de competencia que se alcanzó en las producciones basadas en esos recursos y en la fabricación de insumos básicos (aluminio, petroquímica y siderurgia).

No obstante, también nos ilustra sobre el potencial aún no desarrollado. La posibilidad de utilizar los recursos naturales y los insumos básicos en cadenas productivas con mayor valor agregado, transitando al mundo de los bienes diferenciados, es una alternativa que permitiría superar algunas dificultades.

Este avance solo se puede generar mediante una fuerte articulación entre la base primaria y los servicios técnicos de apoyo a la producción, comercialización, distribución, logística, transporte e industria.

\* \* \*

Poner el foco en la tarea pendiente no significa ignorar las innovaciones que incorporó la agricultura en los últimos tiempos. En efecto, durante la década de los noventa, en un marco de expansión de la oferta disponible de tecnologías y de transformaciones técnico-productivas, este sector experimentó en nuestro país un proceso de modernización y de crecimiento sin precedentes, que profundizó su internacionalización.

Se verificó, entonces, el pasaje hacia una agricultura más intensiva, con una mayor utilización de productos fitosanitarios, la aplicación masiva de la fertilización y la adopción de ciertas técnicas como la siembra directa, lo que, en conjunto, permitió un aumento notable de la productividad y de los rendimientos.

La introducción y rápida difusión de las semillas de soja transgénica a partir de mediados de la década hicieron posible una importante reducción de costos y la expansión del cultivo en todo el país.

De este modo, se incorporaron tecnologías de nivel internacional en los insumos y en la maquinaria. Paralelamente, se amplió la frontera agrícola y se modificaron la estructura de la industria y la organización de la producción.

La evidencia que nos presenta el **Grupo Los Grobo** se constituye en una ventana de optimismo sobre las posibilidades del país de lograr un desarrollo sustentable.



Su construcción colectiva de generación, incorporación y circulación de conocimientos; la conformación de su base de negocio en forma de una red empresarial; la fuerte participación en proyectos de desarrollo social involucrando a todas las partes interesadas; su búsqueda permanente de generación de riqueza con mayor contenido tecnológico, calificación de sus recursos humanos y compromiso social, son un alimento esencial para el desarrollo económico. Su desempeño es una clara manifestación del potencial y posibilidades del país, pero la difusión y generalización de sus prácticas de negocios en la estructura productiva del país es un desafío mayúsculo.

\* \* \*

El país tiene posibilidades de transitar la próxima década sin pasar por una nueva crisis. Pero la agenda a tratar es un desafío colectivo de gran magnitud. La tendencia hacia un país con mayor equidad social requiere un fortalecimiento de las capacidades empresariales, para que conduzcan un proceso de cambio estructural hacia un patrón de especialización basado en la producción de bienes y servicios con una mayor intensidad tecnológica, de la calificación de los recursos humanos y de una pauta distributiva crecientemente progresiva. ■

# La Nueva Vida



**Juan Enriquez**

*Director Fundador de Harvard Business School's Life Sciences Project  
Fundador de Biotechnology LLC*

Hará unos tres años creamos una compañía para fabricar la primera forma de vida sintética del planeta. Es labor divertida, tanto en términos de descubrimiento científico como de negocios y política pública. Es solo un paso en una enorme revolución que se da en ciencias de la vida.

El objetivo inicial es modesto. Quisiéramos empezar a cambiar los mercados energéticos mundiales. Esto podría afectar uno que otro interés y por tanto enfrentamos una que otra resistencia.

El proceso consiste en ensamblar una serie de cuatro compuestos químicos inertes en una molécula de ADN muy larga. La esperanza es que millones de estos cuatro compuestos químicos, en un orden muy específico, operen igual que opera un programa de cómputo.

Es decir, que igual que tu coche, computadora, televisor, cámara, micrófono y teléfono operan en base a código digital, usando largas cadenas de ceros y unos, ahora esperamos que programas de vida operen igual pero basados en los cuatro compuestos que constituyen la macromolécula que programa toda forma de vida, el ADN.

Capaz que en medio de tanta diversión con las nacionalizaciones, los impuestos especiales, la inestabilidad política y el crimen no le hayas puesto mucha atención a este tipo de investigaciones científicas abstractas. Capaz que es más divertido e interesante observar una forma de vida no enteramente sintética como la Shakira. Pero habría que meditar, por lo menos un par de minutos, sobre lo que pudiera ocurrir al pasar de leer código genético a escribir largos párrafos, e inclusive libros enteros, en el código de la vida.

Comencemos por la moda actual, los biocombustibles. Al elevarse el precio del petróleo y de la gasolina a niveles donde cuesta en serio llenar el coche, a lo largo y ancho del mundo se han puesto de moda los combustibles "naturales".

El objetivo ostensible de estas políticas es la autosuficiencia energética y cierto ahorro. Pero el resultado final varía. Hay países donde el maíz y hasta la remolacha se convierten en etanol, proceso inmensamente subsidiado e ineficiente (hay científicos que argumentan que a fin de cuentas cuesta lo mismo, en términos energéticos, fabricar un litro de biocombustible, que la energía que contiene ese litro).

En cambio, en Brasil, hay plantas como la caña de azúcar, que sí producen etanol competitivo con el petróleo. Lo que sabemos es que donde no hay investigación y desarrollo se pierde competitividad, se cierran opciones.

**// Lo que sí sabemos es que donde no hay investigación y desarrollo se pierde competitividad, se cierran opciones."**

*Juan Enriquez*

\* \* \*



A fin de cuentas, consumimos tanto energético para cometer nuestros pecados que la moda del biocombustible empieza a elevar el precio del pan y la carne. Se requiere tanto campo y cosecha para producir biocombustible que empiezan a competir comida contra transporte, luz y tu ducha diaria.

Y eso que apenas comenzamos a producir biocombustibles. Si seguimos, usando las técnicas actuales, vamos a acabar eliminando los bosques tropicales que quedan y aun así no habría suficiente combustible para alterar de manera significativa nuestra dependencia sobre el petróleo.

La razón es sencilla y tiene que ver con Darwin. No hay motivo alguno por el cual una planta deba evolucionar para producir gran cantidad de combustible. Una planta produce lo que requiere para sobrevivir y punto. Podemos quemar leña, pero esto es mucho menos eficaz que quemar plantas concentradas bajo presión durante miles de años, es decir, petróleo.

Esta verdad nos lleva a dos conclusiones: Sí podemos sacar energía solar concentrada de una planta. Pero no debemos esperar que una planta "natural" sea idónea para producir energéticos.

La respuesta hasta ahora ha sido la misma que hemos aplicado durante milenios. Hay que modificar la planta, cultivarla, cruzarla, para que produzca lo que nosotros queremos. Una fruta más grande, más ciclos de cosecha, granos más uniformes, menos sabor amargo, más etanol. Pero esta no es respuesta idónea. Toma tiempo, es complejo, y el organismo con el cual estamos trabajando está diseñado para producir grano o fruta, no energía.

\* \* \*

Y aquí es donde retomamos el tema de la biología sintética. Si pudiéramos diseñar y producir microorganismos cuyo propósito primordial sea sobrevivir para generar energéticos el resultado, y la eficiencia de producción, podrían ser muy distintos. Y el proceso de extracción/refinación podría ser bastante más sencillo. Igual que pastoreamos con cuidado ciertas vacas de alta calidad para producir gloriosas carnes asadas, ahora sería posible empezar a pastorear ciertas bacterias para producir combustibles, plásticos, químicos a la medida.

Las compañías energéticas y químicas más grandes del mundo empiezan a investigar, diseñar y, quizás eventualmente, comercializar a gran escala, biocombustibles diseñados en un laboratorio. Lo abstracto comienza a volverse concreto.

Y ahora Synthetic Genomics logró trasplantar el sistema operativo genético entero de una especie de bacteria a otra. Es decir, tomamos el programa de vida de un microorganismo, lo insertamos en otro y comenzó a operar. Es el equivalente a abrir tu computadora y cambiar el sistema operativo entero. Se puede reprogramar un organismo por completo.

Estos cambios van a tomar tiempo. Pero si yo viviera en un país como la Argentina, que alguna vez fue líder en ciencia y ciencias agrícola-ganaderas de la vida, le pondría atención no solo a la tragicomedia diaria, sino también a la excelencia en la educación, a la investigación y desarrollo y a la generación de nuevas empresas tecnológicas. Porque el mundo cambia rápido. ■

**// Las compañías energéticas y químicas más grandes del mundo empiezan a investigar, diseñar y, quizás eventualmente, comercializar a gran escala, biocombustibles diseñados en un laboratorio. Lo abstracto comienza a volverse concreto."**

*Juan Enriquez*

# Del productor individual a las redes de producción agrícolas



**Roberto Bisang**<sup>1</sup>

*Oficina CEPAL Buenos Aires*

En las últimas décadas el sector agropecuario se desarrolló aceleradamente en el marco de un contexto internacional ávido por materias primas de origen biológico y en base a una fuerte adopción y adaptación de innovaciones y nuevas formas de organización de la actividad.

Duplicar la producción física en una década abre varios interrogantes:

¿Qué rol futuro le cabe al agro?

¿Puede ser un motor del crecimiento para la economía local?

¿Genera suficiente (calidad y cantidad de) puestos de trabajo?

¿Tiene un efecto multiplicador relevante sobre el resto de la actividad económica?

Las respuestas a estos interrogantes tienen una estrecha relación con la actual forma de organización del agro.

Conviven, en el interior de la producción agrícola, dos modelos estilizados de organización de la producción con múltiples variantes intermedias. Una parte de la actividad se organiza integrando, en el interior de la chacra, buena parte de los procesos productivos (“modelo de integración vertical”), mientras que otra, de creciente peso, opera como una difusa pero muy eficiente red de producción a partir de subcontratar gran cantidad de actividades (“modelo en red”).

\* \* \*

El punto de partida –*modelo de integración vertical*– consiste en un esquema donde el productor agropecuario tiene el control de la tierra (vía propiedad y/o arrendamiento), posee el grueso de la maquinaria, desarrolla la mayor parte de las actividades (con mano de obra propia –la familia– y/o asalariada) subcontratando poco; su relación con proveedores es, en general, limitada (compra de combustibles y, eventualmente, semillas, biocidas y fertilizantes) con lo cual el efecto multiplicador sobre el resto de la economía es acotado.

La reciente difusión masiva de nuevas tecnologías de producción (siembra directa, semillas transgénicas, herbicidas asociados y mayor fertilización) elevó la es-

**// Ser del campo es controlar la tierra y dedicarse a las actividades agropecuarias; es vivir en el campo-pueblo.”**

*Roberto Bisang*

<sup>1</sup> El presente trabajo es una versión resumida de *Una revolución (no tan) silenciosa. Claves para repensar el agro en Argentina* (en colaboración con Anlló G. y Campi M.) que se encuentra en proceso de referato en la Revista de Desarrollo Económico.



cala mínima conveniente para este modelo de organización desplazándolo hacia productores de mediano o gran tamaño.

En este modelo la concentración remite ineludiblemente al control de activos fijos, en particular, de la tierra; poder económico y control de la tierra marchan en paralelo. *Ser del campo* es controlar la tierra y dedicarse a las actividades agropecuarias; *es vivir en el campo-pueblo* (con las consecuentes localizaciones de la mano de obra y su posterior relevamiento estadístico).

Esta forma de organización representaría alrededor de un tercio del total de la actividad, evidenciando en la última década un claro retroceso, especialmente en los segmentos de menor tamaño y en consonancia con la escala (económica y de conocimiento) inherente a la difusión de los nuevos paquetes productivos.

Alternativamente ha ido ganando relevancia un modelo de organización de la producción –*modelo de producción en red*– que tiene como epicentro una reconfiguración sustantiva en el mapa de agentes económicos, sus formas de relaciones y un mayor impacto sobre la actividad económica en su conjunto.

Por un lado, existe una creciente separación entre los dueños de la tierra y las empresas de producción agropecuaria, cuya función es la de coordinar factores productivos (propios y/o de terceros) y conocimientos en una actividad que ha ganado en sofisticación técnica, riesgos (naturales y de mercado) y rentabilidad.

Por otro lado, las empresas de producción agropecuaria tienden a desverticalizar gran parte de sus actividades en dos direcciones:

i) la contratación masiva de algunos servicios (siembra, fumigación, cosecha, ensilado, etc.) con la consecuente consolidación y transformación de otro conjunto de agentes económicos preexistentes (los contratistas);

ii) una mayor compra externa (a la empresa) de insumos necesarios en el armado del paquete productivo (proveedores de semillas, herbicidas, fertilizantes y otros). En este contexto, la complejidad y sofisticación de las operaciones (una estructura de costos operativos “tipo” para soja o maíz, aun realizando internamente la labranza, tiene poco más de dos tercios de insumos comprados a terceros) conlleva la necesidad de mayor capital (fijo y circulante), lo cual estatuye a los financiadores como otro núcleo de empresas relevantes en la red; en el marco de un mercado de capital local poco eficiente y con la impronta de las consecuencias de la crisis posconvertibilidad, este nodo se articula a partir de fondos financieros que van desde fondos fiduciarios, fideicomisos y otras herramientas legalmente formalizadas hasta la simple asociación privada de capitales de menor porte; incluye, obviamente, tanto la autofinanciación de las empresas de producción agropecuaria como el financiamiento otorgado a los proveedores de insumos.

\* \* \*

Estos agentes económicos se entrelazan en sus operaciones vía un nutrido y variado mecanismo de contratos (arrendamientos, contratos temporales, a monto fijo, relacionado con productos y/o con rendimientos, etc.) cuya duración es acotada temporalmente (por lo general una o dos campañas). La suerte económica de cada agente depende de su eficiencia y coordinación con el resto de los operadores. Se “*coopera*” para *competir* mejor.

Parte sustantiva de sus costos están expresados (o directamente relacionados) en moneda externa; variaciones en la renta global –asociadas con cambios en los precios internacionales, en las paridades cambiarias y/o impuestos al comercio exterior– son rápidamente percibidas por los múltiples agentes económicos (incluido el Estado); dando origen a pujas distributivas internas (a las cuales no son ajenas las políticas públicas, es decir, las retenciones).

**// La suerte económica de cada agente depende de su eficiencia y coordinación con el resto de los operadores. Se coopera para competir mejor.”**

*Roberto Bisang*

**“ El agro ‘en red’ tiene un creciente efecto multiplicador operando como uno de los motores del desarrollo de la economía.”**

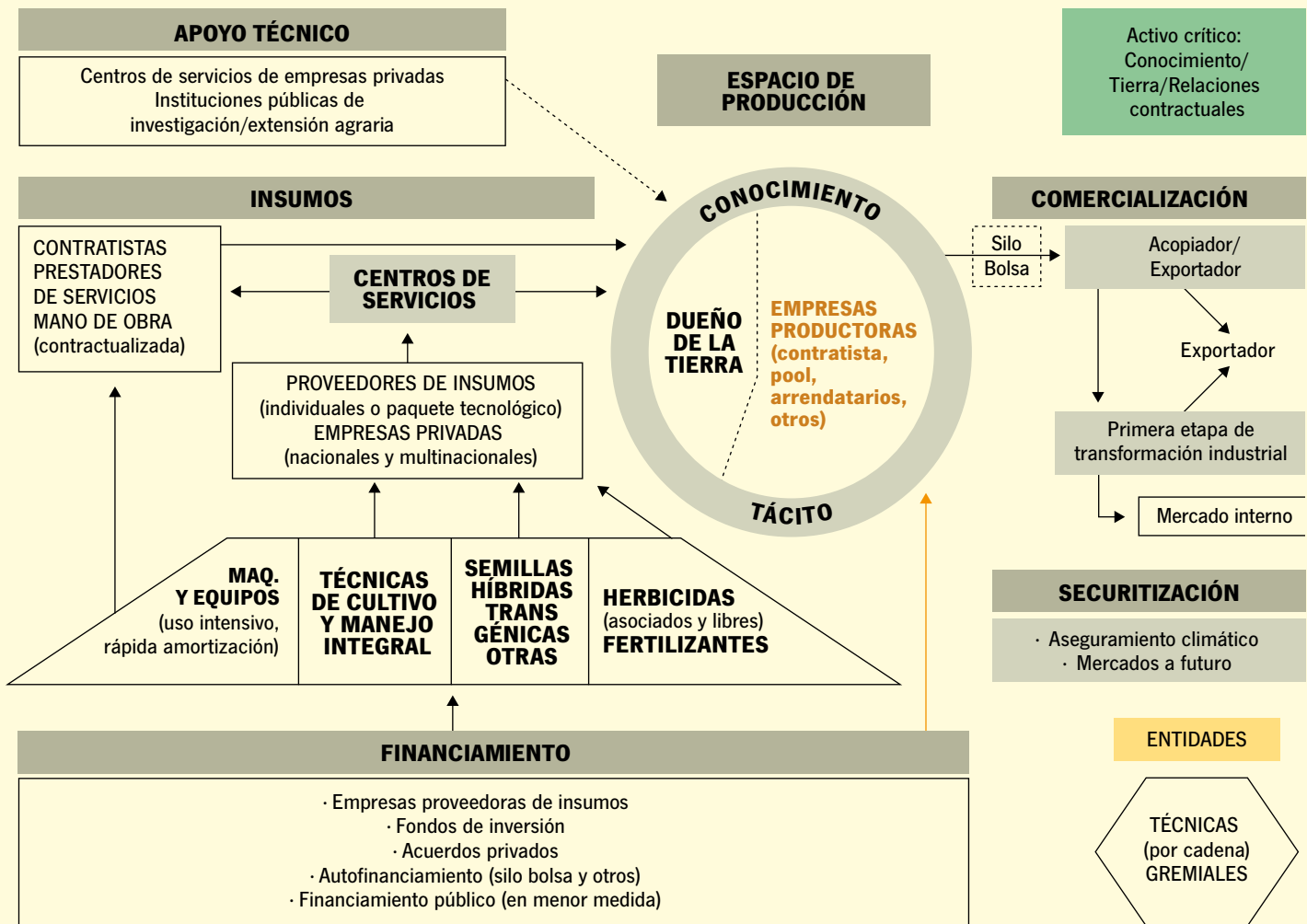
*Roberto Bisang*

La concentración económica alude no solo al dominio de la tierra, sino también al control de otros activos, entre ellos, de la información, el financiamiento y el acceso al conocimiento científico; poder económico y control de la tierra, acceso financiero y dominio del conocimiento tienden a marchar en paralelo.

En esta estructura productiva, *ser del campo equivale a tener intereses en el negocio del campo*; la localización se vuelve difusa, dado que quien desarrolla las actividades no necesariamente vive en el campo (incluso puede vivir en zonas no cercanas a este).

Finalmente, dada la forma de organización y el perfil de las funciones de producción (con peso creciente de los insumos de origen industrial y de los servicios), crece la relación con el resto de la economía y con ello se incrementan los impactos indirectos sobre el resto de la economía. El agro “en red” tiene un creciente efecto multiplicador operando como uno de los motores del desarrollo de la economía. ■

**Modelo de Coordinación en Red**





# Oportunidades para el Mercosur



**Roberto Rodrigues**

*Ex ministro de Agricultura de Brasil*

Los países del Mercosur se encuentran frente a una extraordinaria oportunidad y no pueden desaprovecharla. Existe una demanda de productos de origen agrícola (alimentos, fibras y energía) en todos los sectores a nivel mundial y esta región cuenta con grandes posibilidades de satisfacerla.

Según FAO, en veinte años –de 2005 a 2025– la oferta mundial de alimentos crecerá un 42% aproximadamente. Las Naciones Unidas agregan que en el 2050, la producción duplicará la de 2000.

Los números son impresionantes y perfectamente justificables: en el 2000, la población mundial era de 6,2 mil millones de personas; en el 2025, seremos 8,3 mil millones, con un crecimiento de 2,1 mil millones, es decir, más del 30% en apenas un cuarto de siglo.

El 85% de dicho crecimiento, aproximadamente, se registrará en los países de Asia, África y América latina, donde la renta per cápita está aumentando 3,5 veces más de lo que se incrementa en los países ricos.

A partir de estos datos, se puede determinar que el comercio de alimentos en estos países va a explotar. Asimismo, la cantidad de personas centenarias se multiplicará por 11 en el periodo 2000-2025, con la consecuente modificación de los tipos de alimentos que se consumirán. Y más aún, estamos pasando precisamente por un punto histórico de inflexión: la población rural, que siempre fue mayor en términos globales, está disminuyendo con relación a la urbana. Ello también tiene que ver con la forma en que se presentan los alimentos, ya que la mujer de ciudad trabaja fuera del hogar y, por ende, pasará a demandar comidas listas o semiindustrializadas, al contrario de lo que ocurre viviendo en el campo, donde las mujeres preparan la comida con los alimentos que allí mismo colectan.

Todo esto explica el desequilibrio actual de la relación oferta/demanda de los alimentos: la demanda creció y la oferta, debido a diversos factores, no acompañó ese crecimiento, incluso en el Mercosur. Sequías, incrementos en los costos de producción e inundaciones fueron los responsables de tal situación.

De este modo, el stock actual de trigo, arroz y maíz, por ejemplo, está al 70% respecto de hace siete años. Solo Brasil dejó de producir, debido a las grandes sequías, aproximadamente 27 millones de toneladas de granos entre 2004 y 2006, y prácticamente puede identificarse igual situación en los demás países de la región.

Sin embargo, esta necesidad de alimentos por parte de los países emergentes hizo que las exportaciones brasileñas de productos agrícolas para estos países cre-

**// Existe una demanda de productos de origen agrícola (alimentos, fibras y energía) en todos los sectores a nivel mundial y esta región tiene grandes posibilidades de satisfacerla."**

*Roberto Rodrigues*

**// A lo largo de la cadena productiva, desde la siembra de la caña hasta la quema del etanol en los motores, la emisión de CO<sub>2</sub> es de apenas un 11% de la emisión de los automóviles que consumen gasolina."**

*Roberto Rodrigues*

cieran un 21% anual, en los últimos siete años, mientras que las exportaciones de los países ricos creció apenas la mitad de este porcentaje. Esto señala claramente la existencia de un mercado comprador de alimentos, lo cual explica el aumento de los precios agrícolas en los últimos dos años, por sobre el promedio histórico, atrayendo especuladores que incrementaron aún más los precios, hasta que comenzaron a salir del segmento debido a la crisis financiera de 2007/2008, que se inició con la burbuja inmobiliaria norteamericana.

Pero el mundo no solo carece de alimentos.

La Agencia Internacional de Energía estima que la demanda de combustibles líquidos crecerá un 55% entre el 2000 y 2030, y admite que el petróleo no responderá a dicha demanda con precios accesibles, dando amplio lugar a otras formas de energía renovable, como la solar, eólica, hidroeléctrica, nuclear y, lógicamente, para la agroenergía, capaz de producir biocombustibles y bioelectricidad.

Y tal actividad satisface también otra poderosa expectativa internacional: la de la sustentabilidad, en sus tres vertientes, económica, social y ambiental.

El etanol de caña de azúcar, por ejemplo, reduce un 89% las emisiones de CO<sub>2</sub> con relación a la gasolina. A lo largo de la cadena productiva, desde la siembra de la caña hasta la quema del etanol en los motores, la emisión de CO<sub>2</sub> es de apenas un 11% de la emisión de los automóviles que consumen gasolina. Ayudando a mitigar el dramático problema del calentamiento global, al generar riquezas y empleos, se propone como un modelo de utilidad para todos los países tropicales.

Por lo tanto, la realidad actual plantea la expectativa de continuo crecimiento de la demanda de productos agrícolas, especialmente por parte de los países en vías de desarrollo: se estima que el 80% de esta demanda se satisfará con el aumento de la productividad de las zonas actualmente cultivadas y el 20% restante vendrá de otras áreas, ya sea por el uso de pasturas degradadas o por la apertura de otras nuevas, con todos los problemas que ello puede ocasionar y que pueden resolverse con tecnología sustentable.

Lo expuesto revela, entonces, una nueva oportunidad para países que pueden incrementar su producción, ya sea en forma horizontal, conquistando nuevas tierras para el cultivo, o bien en forma vertical, ampliando la productividad por hectárea.

Y, sin lugar a dudas, a los países del Mercosur les sobra capacidad para ello.

La disponibilidad de las tierras es espectacular. Solamente el Brasil, que hoy cultiva 72 millones de hectáreas con todos sus cultivos y 180 millones de hectáreas con pasturas, puede duplicar o más su área agrícola, usando tan solo pasturas degradadas y pudiendo aumentar su actividad promedio en un 30%, como mínimo. Tenemos la oportunidad de triplicar las áreas de cañaverales para etanol, sin competir con los alimentos. La Argentina, el Paraguay, el Uruguay y Bolivia poseen condiciones similares.

Contamos en la región con la mejor tecnología tropical del planeta. También en este punto los ejemplos brasileños son extraordinarios: en los últimos diecisiete años, el área sembrada con granos en el país creció un 24% y la producción, un 147%. Esto significa un incremento de la productividad en el orden del 99%. En el mismo periodo, la producción de pollos se duplicó, la de porcinos creció un 130% y la de carne vacuna, más del 80%.

Números similares se registran en el Uruguay con la producción de leche, en la Argentina con leguminosas y en el Paraguay con el algodón, para dar solo algunos ejemplos.



Y, además, la región cuenta con agricultores actualizados y capacitados, que vienen conquistando mercados en todos los continentes a merced de su propia capacidad de incorporar las tecnologías generadas en las entidades de investigación y universidades, y sin ningún tipo de acuerdo multilateral o bilateral satisfactorio en términos comerciales.

Todos estos hechos posicionan a la región frente a una oportunidad realmente imperdible. Es necesario poner manos a la obra y resolver problemas recurrentes de infraestructura y logística precarias, de mayores inversiones en tecnología y recursos humanos, y negociaciones comerciales apropiadas.

No obstante, todos estos temas tienen como eje una cuestión central: la integración regional. Los países del bloque no pueden seguir compitiendo con mercados terceros en la práctica y dar discursos de camaradería en la retórica. Ya es hora de aplicar las armonizaciones económicas y sectoriales necesarias (en el agronegocio) para que podamos aprovechar nuestras sinergias y ganar mercados agrícolas globales en términos definitivos. Finalmente, precisamos delinear una estrategia bien consensuada entre los países del Mercosur, para aprovechar sus complementariedades y evitar la competencia. ■

**// Los países del bloque no pueden seguir compitiendo con mercados terceros en la práctica y dar discursos de camaradería en la retórica."**

*Roberto Rodrigues*

# El Agro y la Sociedad del Conocimiento. Inspirado en Francesco, pensando en Los Grobo



**Víctor Trucco**

*Presidente Honorario de Aapresid*

**// Es decir, nos dimos cuenta, mirando al mundo, aprendiendo, adaptándonos y hoy creo, con toda modestia, que podemos decir que hemos superado a los modelos de los que aprendimos."**

*Víctor Trucco*

En primer lugar, quiero rendir un homenaje a Francesco di Castri. Fue él quien sembró en nosotros la idea de la Sociedad del Conocimiento, por lo cual yo voy a transmitir los conceptos aprendidos de él. Francesco también influyó en Gustavo Grobocopatel y, por supuesto, en el desarrollo de **Los Grobo**.

Francesco pensaba participar del Congreso de Aapresid del 2005; pero el destino dispuso que no fuera así. Durante un tiempo, antes de su fallecimiento, tuvimos un intercambio respecto del tema de su conferencia –él tenía la deferencia de consultar– y finalmente había decidido hablar sobre "La Economía del Conocimiento", porque decía: "¿De qué le sirve a la gente, si este nuevo paradigma no contribuye a mejorar su economía?".

¿Cómo ayuda a los pobres que más lo necesitan? ¿Cómo ayuda a las empresas para crecer? ¿Cómo ayuda a los países? Hubiera sido muy interesante haber escuchado de Francesco su visión, su reflexión en esa ocasión.

¿Por qué Aapresid es una institución exitosa? Porque permitió mejorar la economía de los productores y lo pudo hacer, porque con las innovaciones que surgieron de este grupo de pionero, se pudo mejorar la productividad de la tierra y de nuestro trabajo.

Francesco ponía como ejemplo a Aapresid, como organización de la Sociedad de la Información y ponía como ejemplo de empresa a Los Grobo.

¿Qué hizo Aapresid?

Aapresid cambió paradigmas, innovó; pero antes se "dio cuenta". Se dio cuenta de que el mundo había cambiado, que en los EE.UU. se estaba probando la labranza cero; escuchamos a Fogante, conocimos a Carlos Crovetto, a Nono Pereyra; formamos Aapresid.

Es decir nos dimos cuenta, mirando al mundo, aprendiendo, adaptándonos y hoy creo, con toda modestia, que podemos decir que hemos superado a los modelos de los que aprendimos.

Hay muchas cosas para hacer y mejorar la economía personal, empresaria e incluso nacional, pero hay que darse cuenta.



Sin embargo la Argentina es un raro ejemplo de parálisis paradigmática y de atribuir los fracasos a fallas humanas, debilidades de los hombres, que existen en todas las latitudes y que si otros países hubieran esperado al “hombre nuevo” para desarrollarse, no habría seguramente país desarrollado.

La Sociedad del Conocimiento significa justamente un nuevo paradigma, que resulta de los grandes cambios: científicos, tecnológicos, comunicacionales, etc.; que han impactado en la sociedad actual y que es necesario comprender.

Los paradigmas anteriores, correspondientes a la Sociedad Agrícola, terminaron en el siglo XVIII con el Inicio de la Sociedad Industrial, que tuvo vigencia hasta fines del siglo XX, actualmente para entender el mundo tenemos que analizarlo con los paradigmas de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, sobre los que Francesco nos ha hablado tanto.

El desafío que tenemos por delante, es “darnos cuenta”, comprender este nuevo paradigma y aprovechar las oportunidades que las circunstancias nos presentan.

Tenemos que hacer un esfuerzo y tratar de entender cómo funciona el mundo actual.

Las fábricas ya no emplean mano de obra porque se han robotizado; la mano de obra barata ya no es una ventaja competitiva; la creación de empleo no depende de la buena voluntad y la inversión pública.

La sociedad de la información y el conocimiento es una sociedad de la inteligencia, de la adaptación rápida, casi refleja; ¿dónde está el cerebro del Estado?

La generación de la riqueza de una nación la realizan sus ciudadanos con sus emprendimientos, inversiones, corriendo riesgos, aprovechando oportunidades, con su *empowerment*, concepto que nos enseñó, otra vez, Francesco.

No solo el *empowerment* de las personas, sino de las empresas, las instituciones, las universidades.

Esto no quiere decir que el Estado desaparece. No, el Estado se fortalece en lo suyo. En la educación, la salud, el desarrollo de la ciencia, la seguridad, la justicia, en brindar el marco para que los ciudadanos se desarrollen y crezcan. Relacionando lo público con lo privado, de modo transparente y austero; adecuando el marco jurídico necesario para los nuevos negocios de las empresas, en un mundo globalizado y ultracompetitivo.

El modelo de desarrollo tiene que inspirarse en nuestra propia cultura e idiosincrasia, no hay posibilidad de tener éxito de otra manera. Nuestra fortaleza tiene que ver con nuestras capacidades y ventajas comparativas: lo agropecuario que tiene que ver con nuestros recursos naturales y tradición productiva; el turismo, con los paisajes y nuestra educación; la cultura urbana de Buenos Aires y muchas ciudades del interior, con sus artistas; el deporte; los recursos humanos y su capacidad de innovación, creatividad.

Las claves del desarrollo de la Sociedad de la Información, que enunciaba Francesco, tenían en común: el desarrollo en el marco de dignidad del hombre y especificidad de su cultura y el rechazo a la marginalidad en la condición humana.

Las claves a las que hacía referencia: la confianza en sus propias fuerzas y capacidades de las comunidades locales; el acceso a la información; la colonización, valorización y diversificación del espacio rural; la erradicación, apertura y conexión de las comunidades marginales; la conservación del patrimonio natural y cultural centrado en el hombre; el estímulo a la iniciativa individual en las grandes instituciones; la formación de redes de información en el espacio rural; la formación permanente y el renacimiento cultural.

**// El desafío que tenemos por delante, es 'darnos cuenta', comprender este nuevo paradigma y aprovechar las oportunidades que las circunstancias nos presentan."**

*Victor Trucco*

**// Finalmente, siguiendo el ejemplo inspirador, después de 'darnos cuenta', tenemos que tener el coraje de cambiar nuestros paradigmas y actuar en consecuencia."**

*Víctor Trucco*

Los medios y las herramientas para acceder a este tipo de información, que mencionaba Francesco, lo constituían: el acceso a la información digital bidireccional e interactiva; el aprendizaje a distancia (e-learning); la alfabetización para el desarrollo y la aplicación de procesos de descentralización y de autonomía administrativa.

Es curioso, a la hora de repasar las clases magistrales de Di Castri, vienen a mi mente los esfuerzos que hacen Los Grobo en particular, por llevar a la práctica estos principios en Carlos Casares, en la propia empresa y que esto se ha llevado a cabo en forma generosa, tratando de transformar a la sociedad creciendo.

Las empresas de la Sociedad del Conocimiento tienen lugar en una sociedad que se desarrolla, con individuos e instituciones, que crecen juntos. Sin duda, no es un desarrollo simple, sobre todo si no se entiende.

El mundo cambia y ahora más que nunca; la conectividad ha potenciado la interactividad humana y la creatividad. Uno puede hacer el esfuerzo, comprender y aprovechar oportunidades que lo benefician y benefician a la comunidad en un verdadero gana-gana. También puede ocurrir y ocurre que la actitud sea negar esa realidad, aspirar a los resultados del cambio y no cambiar y se transforme en un "resentido" que no solo se frustra, sino que trata de obstruir los cambios, que no entiende. Unos lo hacen por ignorancia otros por ideologías o fanatismo. Estos no entienden razones, hechos, ejemplos, ni siquiera demostraciones científicas; cuando esto predomina estamos en peligro, estamos en camino de una nueva frustración.

Mi propósito ha sido transmitirles mi visión, de que la Sociedad de la Información no es solo un enunciado, representa un cambio de paradigmas profundo y trascendente. Lamentablemente a veces en la Argentina hablamos de las cosas sin comprender sus paradigmas.

### **Vivimos una parálisis paradigmática**

He enunciado algunas claves y medios para producir la transformación, como nos la presentaba nuestro maestro Francesco di Castri; con el solo objeto de mostrar que se conoce el camino.

Eso sí, tenemos que "darnos cuenta"; primero es necesario tomar conciencia de nuestro retraso y si estamos decididos, podemos aprender de otros que lo hicieron antes.

Creo que es en el entorno teórico que nos enseñaba Di Castri donde se puede interpretar lo que representan Los Grobo, como empresa en el contexto actual.

Sin duda está mostrando un camino, que tiene las dificultades de los pioneros y las ventajas de los innovadores.

Finalmente, siguiendo el ejemplo inspirador, después de "darnos cuenta", tenemos que tener el coraje de cambiar nuestros paradigmas y actuar en consecuencia. El coraje que les pedimos a nuestros deportistas, para remontar un resultado. Para salir campeones. ■



# Ejemplo de alta tecnología y elevada productividad



**Jorge Castro**

*Presidente del Instituto de Planeamiento Estratégico*

FAO/OCDE identifican tres grandes potencias alimentarias en la próxima década, al menos en términos virtuales: India (1.100 millones de habitantes), Brasil (184 millones de habitantes) y Argentina (38 millones de habitantes).

La Argentina es, notoriamente, la menos poblada de las tres grandes "virtualidades alimentarias". De ahí que su importancia estratégica en el mercado mundial sea superior a su condición productora.

A diferencia de las otras dos grandes potencias alimentarias, la Argentina no coloca en el mercado internacional el saldo que le resta después de satisfacer a un gigantesco mercado interno, sino que destina allí la masa de su producción.

Durante enero de 2009 se celebró en Abu Dhabi la Cumbre Mundial de Energías Alternativas (WFES).

La presunción que se estableció allí es que la ola de innovación necesaria para una matriz energética alternativa de carácter sustentable exige crear un nuevo sistema internacional de comercio fundado en la premisa de que cada país profundiza su especialización (en el caso de la Argentina la actividad agroalimentaria y la totalidad de la cadena de valor) e importa el resto.

En el límite se intercambiarán solo ideas (innovaciones), con una drástica y especializada disminución en las transferencias de bienes físicos.

Para participar de este sistema, se requiere crear internamente tecnologías locales del más alto nivel científico y tecnológico, vinculadas a las esferas productivas que constituyen la base de la acumulación local y razón excluyente de su importancia mundial.

Para la Argentina, el mensaje de Abu Dhabi es inequívoco: en las próximas tres décadas su actividad productiva se centrará en su condición de gran productor mundial de alimentos y se convertirá en uno de los centros mundiales de innovación científica y tecnológica en las "ciencias de la vida" y en la vanguardia de la biotecnología.

Se unirán las chacras, los pooles de siembra, junto con Leloir, Houssay y Milstein, todos unidos en un continuo histórico. En este camino, a la cabeza están Los Grobo, ejemplo de empresa agroalimentaria argentina de alta tecnología y elevada productividad. ■

**// Para la Argentina, en las próximas tres décadas su actividad productiva se centrará en su condición de gran productor mundial de alimentos y se convertirá en uno de los centros mundiales de innovación científica y tecnológica en las 'ciencias de la vida' y en la vanguardia de la biotecnología. Los Grobo están a la cabeza de esto."**

*Jorge Castro*



2M 1/10/10





5 OSMARTE 1967

# En verdad, una empresa constructora (de capital social)

**D**esde mi punto de vista, la empresa encierra una serie de características que la vuelven inmensamente atractiva.

La primera es la paradoja de que siendo la menos convencional de las empresas agropecuarias se haya transformado en el icono de la moderna agricultura argentina y que la opinión pública haya terminado por asociar el nombre Grobo como sinónimo de campo.

Mi experiencia en el campo de la comunicación me ha enseñado que el bajo perfil o el pasar desapercibido es la regla de oro en el negocio agropecuario, sea a nivel de producción, de la comercialización o de la industrialización de los granos.

Lo usual es que nadie sepa demasiado acerca de los accionistas de las compañías que operan en la actividad, ni de lo que piensan, ganan, hacen o dejan de hacer.

Por el contrario, la comunicación convencional ha tendido a hablar de “el productor” o “el campo”, sumergiéndolos en la anomia a los hombres de carne y hueso y reemplazándolos por el universo al que pertenecen, pero que al mismo tiempo no se puede traspasar.

Los Grobo rompieron con ese paradigma.

Tal vez hayan sido los primeros en hablar abiertamente de las cosas y en dar mucha más información de la que hasta ese momento se daba.

Esta cualidad colaboró para despertar el interés de los medios. ¡Ahora había alguien que les ponía nombre y apellido a las cosas! Ayudó, y de manera terminante, la predisposición que siempre mostró Gustavo hacia la prensa, sin importar la envergadura del medio o si iba a hablar a favor o en contra.

La otra virtud de Gustavo –como el comunicador de la familia– fue crear un discurso que conceptualizó lo que estaba ocurriendo en el agro argentino a partir de los 90. Había entonces un proceso de transformación y una historia que lo tornaba comprensible.

Los Grobo asumieron el riesgo que significa abrir las puertas, como nadie hizo en su actividad.

Si la asociación del nombre Grobo con agricultura industrial iba a pasar una prueba ácida, eso lo fue en ocasión del conflicto del campo con el Gobierno durante 2008.

Cuando todo el país no hablaba de otra cosa que de las retenciones y la soja, los humoristas de Clarín, Langer y Mira, eligieron el nombre y la cara de Gustavo para incorporarlo a su exitosa tira La Nelly, en la contratapa del matutino, como sinónimo de campo. Ni los ruralistas de la Mesa de Enlace tuvieron ese privilegio.

Después de recorrer un largo espinel de entrevistas para la realización de este libro, hallé algunas virtudes que vale la pena sintetizar.



La primera tiene que ver con la construcción de las relaciones. A diferencia de otras organizaciones, donde las oportunidades son asignadas en función de algún vínculo de parentesco, en el caso de Los Grobo los nombres surgen por la recomendación y la confianza.

Gustavo conoce al Vasco Equiza. A este le cae bien y le presenta al Beto de la Cruz. Beto de la Cruz hace negocios con Los Grobo y le habla bien de ellos a Héctor Ordóñez. Ordóñez le presenta a Héctor Huergo, quien les hace nota y los difunde. Y Huergo da una conferencia en el Uruguay y le habla a Marcos Guigou de Los Grobo y ambos terminan asociándose para hacer Agronegocios del Plata.

Así es la historia de Los Grobo. Construcción de capital social basado en la confianza.

Si tuviera que elegir una palabra para asociarla al apellido Grobo, elegiría *oportunidad*.

En hebreo hay un concepto muy hermoso que se llama *tzedaká* y representa la solidaridad de los miembros del pueblo judío con su comunidad.

Yo digo que Los Grobo han hecho una *tzedaká* abierta e irrestricta a partir de la oportunidad.

Que no se malentienda. No tiene nada que ver con regalar nada. Tiene que ver sí con la idea de proyectar un crecimiento que sea inclusivo, que le brinde a cada uno, en la medida de sus capacidades, la posibilidad de participar de ese proyecto.

He conocido empresas agropecuarias que podría calificar de exitosas, pero que no generan oportunidades. Son centrípetas en cuanto a ellas. Es como si trataran de evitar que se desparramen hacia el exterior y las mantienen reprimidas en el núcleo duro o directamente anuladas.

Los Grobo son centrífugos. En su acción cotidiana desparraman permanentemente oportunidades que alcanzan a un sinnúmero de personas.

La idea de "Juntos Agregamos Valor" sintetiza perfectamente esta realidad. "Vos ganás pero yo también". Una ecuación ideal, porque sintetiza el compromiso, la sociedad, el riesgo, el emprendimiento y la generosidad.

En una ocasión, Gustavo hablaba de cómo las sociedades conciben a los que les va bien y a los que les va mal. Hay sociedades donde la gente entiende que la suerte es el factor determinante en el resultado. "Le va bien porque tuvo buena suerte" y viceversa.

Hay otras donde la variable es el esfuerzo. "Le va bien porque se esforzó para lograrlo". Los Grobo pertenecen a este último grupo de creyentes y desde esa posición les extienden la mano a quienes quieran acompañarlos.



**Javier Preciado Patiño y Los Grobo:**  
*Gustavo, Paula, Adolfo y Edith en La Unión, en ocasión de una visita al circuito turístico de Carlos Casares.*

Javier Preciado Patiño

## **Créditos**

Coordinación: Paula Marra

Textos: Paula Marra y Javier Preciado Patiño

Diseño: Guerrini Design Island

Pinturas de tapa y dibujos interiores: Gabriela Grobocopatel

Iconos animados: Sebastián Guerrini

Fotografías:

Aldo Avaca

Edu Feller

Silvio Zuccheri

Martín Acosta

Diego Levy

Diego Goldberg

Familia Grobocopatel

Archivo: María Cuesta





El domingo, temprano me fui al campo en papá

me gustó (los días) a los que voy a jugar en el bosque

no tenemos papá

los domingos una gran felicidad al no tener de nuestra familia

17 de mayo 1950

en casa y por la mañana

había de ir a buscar

espero que dentro poco oscuras me diga muchas cosas de la vida

la familia que está el que debería ser

la familia a dos personas

Por eso me las voy a dar ya que me gusta mucho un pequeño mundo de tiempo solo

como había con los de los momentos

me voy a dar a un tiempo de la vida del momento de la vida

los días por

Regresar a los días

la familia que está el que debería ser

el que está el que debería ser

los domingos una gran felicidad al no tener de nuestra familia

espero que dentro poco oscuras me diga muchas cosas de la vida

de los días por

que dentro poco oscuras

El domingo

Regresar a los días





# PARTIDO DE CARLOS CASARES

FORTIN COMISARIO

FORTIN ALGARROBOS

FORTIN SETIMO

FORTIN BARRERA

FORTIN LUNA

FORTIN ALIADOS

FUERTE PAZ

FORTIN RIELES

BOLIVAR

AVE DE JULIO

PEHUAYO

Ley de creacion 1907



1957

*transfere a una fin al tiempo final*

*pro... a una determin... de los...*

