



Universidad de San Andrés  
Departamento de Economía  
Licenciatura en Economía

Testeando la teoría de Williamson en países emergentes:  
Los Grobo en Argentina.

Josefina Uranga  
Legajo: 23259  
Mentor: Daniel Friel

Victoria, Buenos Aires – Mayo de 2017

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco muy especialmente a Daniel Friel por su dedicación y acompañamiento a través del proceso de investigación; enriquecedoras discusiones fueron reflejo de su inmensa pasión por la academia y la enseñanza.

A la fundación de becas de la Universidad de San Andrés, por promover el acceso a una educación de excelencia.

A mi familia, por su apoyo incondicional.



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. DESARROLLO .....	10
2.1 COSTOS DE TRANSACCIÓN .....	10
2.2 ESTRUCTURAS HÍBRIDAS .....	12
2.3 ESTRUCTURAS EN RED .....	15
2.4 INSTITUCIONES .....	17
2.5 METODOLOGÍA .....	20
2.6 EL CAMPO ARGENTINO .....	22
2.7 POOLS DE SIEMBRA .....	25
2.8 LOS GROBO AGROPECUARIA .....	27
2.9 WILLIAMSON Y POOLS DE SIEMBRA .....	32
3. CONCLUSIÓN .....	43
4. BIBLIOGRAFÍA .....	48
5. ANEXOS .....	51

## ABSTRACT

Este trabajo intenta demostrar cómo la estructura de gobernanza híbrida puede ser la más eficiente en países subdesarrollados, caracterizados por un marco institucional débil. La presente investigación consiste en una aplicación de la Teoría de los costos de transacción de Oliver Williamson (1979) al contexto de Argentina y, en particular, a uno de los sectores de mayor relevancia de esta economía, como es el agropecuario. Dentro del mismo, la actividad agrícola se caracteriza por bajo grado de especificidad de activos, reducida frecuencia e incertidumbre casi nula, condiciones bajo las cuales según Williamson (1979), las empresas deberían organizar sus transacciones en el mercado, al ser esta la estructura de gobernanza de menores costos de transacción. A través de un detallado estudio del modelo de organización de los pools de siembra, utilizando el caso de una de las empresas más importantes y exitosas, Los Grobo Agropecuaria, se muestra que las firmas, dado el débil marco institucional en el que están insertas, desarrollan funciones que reemplazan a las instituciones. De esta forma, dado que el mercado falla en la provisión de seguridad jurídica, tanto legal, como política y económica, la estructura de gobernanza más eficiente en dicho contexto es la híbrida.

## 1. INTRODUCCIÓN

La literatura de los costos de transacción determina el surgimiento de una firma en relación a los costos de transacción; en particular, según Coase (1937) la misma comienza a existir cuando el costo de realizar una transacción a través del mecanismo de precios, utilizando el mercado, es mayor que hacerlo dentro de una firma, organizada por un entrepreneur. Williamson (1979) complejiza la literatura estableciendo tres dimensiones críticas en la caracterización de una transacción: especificidad de los activos, frecuencia e incertidumbre con la que las mismas ocurren. En base a estas, se determina la estructura de gobernanza más eficiente para organizar la actividad; “mercados y jerarquía son dos de las principales alternativas.” (Williamson 1979: 235)

Luego de varios años de que la literatura de los costos de transacción centrara su debate en la elección entre mercado y jerarquía, Williamson (1979) introduce un tercer tipo de estructura de gobernanza: la forma híbrida. La misma se caracteriza por intensidad intermedia de incentivos, grado de infraestructura medio y capacidad de adaptación intermedia. En un primer momento, el autor define a los híbridos como inestables, un estado transitorio entre el mercado o jerarquía definitivos, que eventualmente va a convertirse en alguna de estas dos estructuras puras. Luego pasa a considerar a la forma híbrida como “potencialmente dominante” (Menard 2012: 1075) y luego la incluye dentro de las alternativas de estructura de gobernanza, pero en comparación con las dos anteriores.

Las estructuras híbridas y en particular, en lo que a este trabajo de investigación refiere, el formato en red consiste en un modelo de organización basado en la coordinación de sus actores que trae aparejadas significativas ventajas que serían imposibles de conseguir a través del mercado. Según Powell (1990) entre estas se destacan la mejor difusión de información, como así también la calidad de la misma; una mayor flexibilidad que le permite a estas estructuras tener más capacidad de adaptarse frente a cambios en el contexto; y relaciones entre sus partes basadas en la confianza y la cooperación mutuas, generando lazos a largo plazo. En particular Uzzi (1997) centra su atención en los beneficios de las relaciones embedded en una red como conexiones personalizadas, con sus partes actuando muy cercanas entre sí, lo que genera mayor confianza pero además crea más oportunidades de aprendizaje e innovación. Todos estos atributos generan ventajas competitivas que son difíciles, casi imposibles, de conseguir a través del mecanismo de precios.

Los costos de transacción y las estructuras de gobernanza toman particular relevancia al analizarlos en el contexto de los países emergentes, caracterizados por un marco institucional débil. Dichos países fallan en proveer las condiciones necesarias para poder desarrollar las transacciones en el mercado, dado que hay muchas funciones que sus instituciones no cumplen, tanto en el ámbito político, como económico y legal. De esta forma, como el grado de seguridad jurídica es bajo, operar a través del mecanismo de precios implica incurrir en altos costos de transacción, porque establecer y hacer cumplir los contratos es más costoso. Por esta razón en estos países existen empresas o grupos que se desarrollan de tal manera, que reemplazan a las instituciones. Frente a los “vacíos institucionales – la ausencia de intermediarios especializados, sistemas regulatorios y mecanismos para garantizar el cumplimiento de los contratos” (Khanna & Palepu 2006: 62), las empresas o grupos toman la forma de estructuras híbridas, cumpliendo dichas funciones que en economías desarrolladas están provistas por el Estado.

Argentina es uno de los países que se encuentran dentro del grupo considerado subdesarrollado. En este trabajo, se analiza en particular al sector agropecuario argentino; y dentro del mismo, a un actor específico: el pool de siembra. Dado este modelo de organización, se toma el caso concreto de Los Grobo Agropecuaria para estudiar en

detalle cómo esta empresa estructura sus operaciones para funcionar de la forma más eficiente. El desafío nace de la disyuntiva que se genera dado que, por un lado, Los Grobo Agropecuaria se denomina a sí misma como una red; pero por otro, según el análisis de Williamson (1979), la empresa debería desarrollar sus transacciones a través del mercado, exclusivamente. El factor que aleja la teoría de lo que sucede en la realidad es el contexto en el que la empresa se encuentra inmerso. Dado el débil marco institucional argentino, Los Grobo Agropecuaria fue desarrollando y consiste en la actualidad, en una densa red de relaciones en las que participa junto con otros actores del sector agropecuario, creando ventajas competitivas sobre la base de relaciones embedded a largo plazo (Uzzi 1997). Prueba de esto es el sistema establecido para trabajar con los contratistas en el que, a modo de asegurar un servicio de calidad que no puede garantizarse a través del mercado, Los Grobo Agropecuaria estableció un registro en el que estos deben estar inscriptos, cumpliendo ciertos requisitos. Los contratistas a su vez, reciben capacitaciones que brinda la empresa y mayor acceso a financiación en mejores condiciones.

Según Williamson (1979), Los Grobo Agropecuaria debería desarrollar sus actividades a través del mecanismo de precios, basando su argumento en las tres dimensiones principales que para él, determinan la estructura de gobernancia más eficiente. En primer lugar, el autor analiza la especificidad de los activos. En el caso del campo el grado de especificidad de la tierra, las maquinarias y los insumos es baja, dados principalmente su amplia oferta en los mercados y el hecho de que, la inversión que requieren, es relativamente baja. En segundo lugar, el autor señala la frecuencia como otro factor. Dados los largos ciclos de los recursos naturales en los que, a partir de que se siembra, deben pasar alrededor de seis meses hasta que puede cosecharse, la regularidad con que se desarrollan las actividades de siembra, cosecha, fumigaciones, entre otros, también es baja. Por último, el grado de incertidumbre es casi nulo, dado que siempre se obtiene el mismo resultado; este no está condicionado por el proceso, sí puede hacerlo más o menos eficiente, pero se sabe con seguridad qué se va a obtener al final del ciclo productivo. De esta forma, en consistencia con el análisis de Williamson (1979), la forma

más eficiente en la que Los Grobo Agropecuaria debería desarrollar sus actividades es a través del mercado.

Al aprehender en detalle la estructura de Los Grobo Agropecuaria, se observa que funcionan como un híbrido con los diferentes actores con los que se involucran dado que su relación con estos se extiende más allá de las fronteras de la transacción que implica el mecanismo de precios. Prueba concreta de esto último es el registro de contratistas creado por la empresa para la tercerización de las actividades de siembra, cosecha y otras, como única forma de garantizar un servicio de calidad y cumplimiento de los contratos, que el mercado por sí solo no puede asegurar debido a la falta de instituciones. De esta forma, los contratistas encuentran una fuente de trabajo seguro y capacitaciones constantes, ambos recursos escasos en mercados emergentes. Otro aspecto a destacar es el restringido acceso al crédito en este tipo de países que representa un gran obstáculo para los contratistas, al buscar financiamiento en el mercado para renovar su parque de maquinarias y así poder ofrecer sus servicios con la última tecnología. Frente a este escenario, Los Grobo Agropecuaria creó una Sociedad de Garantía Recíproca para actuar como garante frente a la parte prestadora, mejorando las condiciones en la financiación de sus contratistas.

En caso que la relación de Los Grobo Agropecuaria y los contratistas estuviera regida exclusivamente por el mecanismo de precios, no existiría lugar para que se desarrolle la reciprocidad continua ni los incentivos por el beneficio mutuo antes detallados. La relación de mercado se limitaría a lo que dure la transacción, sin ningún tipo de conexión posterior. De esta forma, con los contratistas se establece un lazo a largo plazo que beneficia a ambas partes, generando ventajas competitivas que no podrían obtenerse a través del mercado (Powell 1990). Por esta razón, aunque Los Grobo Agropecuaria cumple la función de coordinador de los contratistas, su compromiso con estos tiene mayor alcance que la mera transacción en el mercado, y esto es mutuo. Se encuentra entonces la aplicación de lo que Uzzi (1997) define como relaciones embedded en una red y los beneficios que las mismas traen. Por un lado, Los Grobo Agropecuaria tiene garantizado un servicio de calidad con última tecnología de equipamiento. Por otro lado, los contratistas tienen asegurada la fuente de trabajo y su capacitación, que sería



difícil de conseguir por otros medios, y mayor acceso a financiamiento en mejores condiciones que las que podrían obtener por sí solos.

De esta forma se encuentra que en los países emergentes como Argentina, al analizar los pools de siembra y, en particular, el caso de Los Grobo Agropecuaria, la estructura de gobernanza híbrida es aquella en la que se incurre en menores costos de transacción. La falta de un marco institucional sólido en diversos aspectos lleva a este tipo de empresas a desarrollar ciertas funciones necesarias para operar (Khanna & Palepu 1997), que no están provistas por el mercado, estableciendo a la forma de organización en red como la más eficiente.

El trabajo que aquí se presenta posee la siguiente estructura: en primer lugar, en la próxima sección se exponen las principales discusiones en torno a la literatura de los costos de transacción e instituciones; luego, se procede a describir la metodología utilizada para desarrollar la investigación. Más adelante, se introducen los conceptos básicos acerca del campo argentino, el pool de siembra como actor de relevancia para este trabajo y, en particular sobre Los Grobo Agropecuaria. En segundo lugar, se analiza la teoría establecida por Williamson en el contexto antes mencionado a la luz de una detallada descripción de la estructura adoptada por Los Grobo Agropecuaria. Por último, se establecen las principales conclusiones obtenidas y los potenciales desarrollos o aspectos a profundizar que de las mismas se desprenden.

## 2. DESARROLLO

### 2.1 COSTOS DE TRANSACCIÓN

La Teoría de los costos de transacción intenta explicar por qué “organizaciones como una firma existen en economías especializadas” (Coase 1937: 393). La misma comienza a desarrollarse a partir de Coase (1937), quien define a la firma como el “sistema de relaciones que comienza a existir cuando la alocaación de recursos depende de un entrepreneur” (Coase 1937: 393). De esta forma, el autor atribuye el surgimiento de una firma a la existencia de los costos de transacción; en particular, a los casos en que el costo que surge de utilizar el mecanismo de precios, que rige las transacciones en el mercado, es más alto que el que proviene de organizar las mismas dentro de la firma, y es por lo tanto, menos eficiente.

De esta forma, Coase (1937) expone los distintos costos en los que se incurre al realizar una transacción, empezando por aquel que consiste en “descubrir cuáles son los precios relevantes. Este costo puede ser reducido pero no eliminado por el surgimiento de especialistas que vendan esta información.” (Coase 1937: 390) En segundo lugar, Coase (1937) describe el costo que implica negociar y establecer un contrato distinto para cada transacción que se desarrolle. Este también puede acotarse, aunque no eliminarse, dado que se puede realizar un único contrato con todos los factores que estén dentro de una firma. En tercer lugar, Coase (1937) explica que numerosos contratos de corto plazo incrementan los costos porque, además de la costosa negociación y realización ya mencionadas, el cumplimiento de los contratos está sujeto al riesgo de las partes que se involucran cada vez que se pacta uno nuevo. De esta forma y en el caso particular de los servicios, un contrato a largo plazo reduce en gran medida los costos mencionados, dado que es posible y conveniente establecer “límites a lo que la persona que provee el commodity o servicio se espera que haga.” (Coase 1937: 392) En cuarto y quinto lugar, Coase (1937) agrega dos factores que no hacen al surgimiento de una firma, pero sí disminuyen el costo de desarrollar actividades dentro de la empresa por lo que, en general, llevan a su crecimiento en términos de tamaño; estos son: la incertidumbre de mercado y los esquemas de impuestos y cuotas, que afectan a las transacciones de mercado pero no así a aquellas dentro de la firma.

Otro autor determinante para la Teoría de los costos de transacción es Williamson (1979), quien agrega complejidad a la literatura identificando tres aspectos fundamentales en la caracterización de una transacción: incertidumbre, frecuencia con la que estas ocurren y especificidad de los activos, en los que se debe invertir para llevar a cabo la transacción. En base a estas, Williamson (1979) intenta determinar, para cada tipo de transacción, qué estructura de gobernanza es conveniente. “El marco institucional en el que se define la integridad de una transacción” (Williamson 1979: 235), o estructura de gobernanza, puede reducirse a una elección entre mercado o jerarquía. El autor centra su análisis en la especificidad, o “grado en el que un bien puede ser realocado a usos alternativos y por usuarios alternativos sin sacrificar su valor productivo” (Williamson 1991: 281). Con respecto a este factor el autor establece que, a mayor grado de especificidad de los activos, mayores serán los costos de transacción incurridos, cualquiera sea la estructura de gobernanza elegida. Siguiendo este razonamiento, Williamson (1979) argumenta que el mercado es más eficiente que la firma para organizar transacciones estandarizadas, considerando recursos no específicos, en un contexto de baja incertidumbre. En estos casos, el autor indica que el mercado posee ventajas en términos de costos de producción y gobernanza. Esto se debe a las economías de escala que se obtienen de comprar externamente en lugar de organizar y producir internamente; a la posibilidad de los mercados de agregar demandas aisladas y obtener beneficios de risk pooling; y evitar los costos de administración de una estructura burocrática (Williamson 1979). En cambio, este autor explica que las estructuras de gobernanza especiales rigen las transacciones que involucran bienes o servicios idiosincráticos. Estos últimos, requieren importantes inversiones en capital humano o físico que son específicas a la transacción y, por lo tanto, pasan a organizarse dentro de la firma bajo la dirección del entrepreneur, con una relación de autoridad. En particular, se aplica al caso de los recursos altamente específicos en un contexto de mayor incertidumbre, en el que la organización interna reduce los incentivos para que los actores se comporten de manera oportunista.

El foco de Williamson (1979) al referirse a la incertidumbre como un aspecto de las transacciones que determina los costos de transacción, se analiza principalmente en

relación al comportamiento humano y cómo los distintos tipos de estructura logran reducir los incentivos para actuar de manera oportunista. De este modo, bajo una forma de organización jerárquica, Williamson (1991) explica que se evita obtener resultados subóptimos porque los problemas entre las partes se resuelven mediante fiat, dentro de la propia estructura, que tiene mayor y mejor acceso a la información.

Al hacer referencia a la frecuencia, Williamson (1998) explica que, frente a transacciones recurrentes y sobre todo de gran volumen, que implican un alto costo si se las desarrolla a través del mercado, las estructuras de gobernanza específicas son preferibles. A pesar de que estas tienen un mayor costo para generar la infraestructura necesaria en comparación con el mercado, “el costo de estructuras de gobernanza especializadas será más fácil de recuperar para grandes transacciones de tipo recurrente” (Williamson 1998: 37). En consecuencia y a modo de simplificación, Williamson (1998) establece que, a mayor frecuencia, es conveniente desarrollar la estructura necesaria para que dichas transacciones se lleven a cabo dentro de la jerarquía. En cambio, es más eficiente utilizar el mercado para transacciones más esporádicas, dado que el costo de infraestructura a afrontar es mayor que el que proviene de recurrir al mercado de manera extraordinaria.

## 2.2 ESTRUCTURAS HÍBRIDAS

Luego de varios años de debate caracterizado por la dicotomía entre mercado y jerarquía, dado que “está claro que estos son métodos alternativos de coordinar la producción” (Coase 1937: 388), Williamson (1991) introduce una tercera estructura de gobernanza bajo la cual se organizan transacciones: la forma híbrida. El autor se limita a caracterizar al modo híbrido, en contraste con los dos casos extremos de jerarquía o mercado puros, por incentivos de intensidad intermedia, grado de estructura administrativa medio y capacidad intermedia de adaptación.

Tal como indica Menard (2012) en un principio Williamson (1975) duda de la estabilidad de esta forma de organización y la trata como un estado transitorio, que eventualmente va a convertirse en una estructura totalmente de mercado o jerarquía. Luego, en 1985 considera al híbrido “potencialmente dominante” (Menard 2012: 1075) y

en 1991 desarrolla el análisis, con el foco puesto en la adaptabilidad y el uso de instrumentos de incentivos y control en cada uno de los modelos. En comparación con el mercado, las estructuras híbridas “sacrifican incentivos a favor de mayor coordinación entre las partes. En comparación con jerarquía, el híbrido sacrifica cooperación a favor de mayor intensidad de los incentivos.” (Williamson 1991: 283) En un contexto de mercado puro, en el que las variaciones en los precios reflejan perfectamente los cambios en la oferta y demanda, el autor indica que los individuos completamente autónomos pueden responder y actuar en forma independiente, con un fuerte incentivo a reducir costos y adaptarse eficientemente, maximizando así sus beneficios. Frente a fallas de mercado que requieren respuestas coordinadas, los individuos tienen incentivos para actuar estratégicamente y obtener mayores beneficios personales, lo que genera importantes problemas de asimetría de información y sus consecuentes costos (Williamson 1991). Por esta razón, es que parte de la autonomía de los individuos se reemplaza por dependencia como parte de estructuras que tienden a ser más jerárquicas.

Una importante crítica al aporte de Williamson a la literatura de las estructuras híbridas es su falta de definición al intentar describirlas como una estructura de gobernanza alternativa al mercado o jerarquía; su aproximación es tal como indica el título “Análisis de Alternativas Estructurales Discretas” (Williamson 1991: 269).

De la misma manera, Hennart (1993) también se limita a describir a los híbridos en contraste con las estructuras puras de mercado o jerarquía. Este autor argumenta que la mayor parte de las transacciones se dan en “swollen middle” (Hennart 1993: 529) que existe entre aquellas pocas que pueden caracterizarse como exclusivamente de mercado y de jerarquía. En particular, el autor pone el foco en los costos de ejecución de ambos tipos de estructura, compuestos por “la suma de los costos de medición y los costos de las consecuencias no deseadas de la medición imperfecta.” (Hennart 1993: 536) De esta forma, el costo de utilizar el mecanismo de precios, o costo de chantaje, está compuesto por “el costo de medir el producto de los agentes más la pérdida residual por fraude dado que la medición es imperfecta.” (Hennart 1993: 535) De igual manera, el costo de utilizar jerarquía, o costo de elusión, está compuesto por la suma del costo de limitar el comportamiento más el monto residual de elusión, dados los mecanismos imperfectos de

limitar el comportamiento. Para Hennart (1993), la concentración de las firmas en el “swollen middle” entre mercado y jerarquía se debe a que los costos de organización disminuyen al utilizar una combinación de los mecanismos de control de ambas estructuras: la restricción del comportamiento de los individuos en la primera y, de forma indirecta, midiendo la productividad, en la segunda. Bajo el supuesto de racionalidad limitada, los costos de medición son positivos y, dado que los precios no reflejan perfectamente el valor de los bienes y servicios, se incrementan los incentivos a engañar dado que hay información asimétrica. Por el contrario, Hennart (1993) expone que una estructura jerárquica reduce los incentivos a engañar dado que rompe la relación directa entre producto y remuneración, pero a la vez reduce los incentivos a trabajar.

De los autores antes mencionados, ninguno caracteriza al híbrido como forma de organizar una transacción con rasgos propios; por el contrario, todos se limitan a desarrollar sus argumentos describiendo a la estructura de gobernanza híbrida, como una que combina aspectos tanto de mercado como de jerarquía. Por el contrario, Menard (2002) intenta caracterizarla por sí mismas. Al profundizar en el estudio de las organizaciones híbridas, el autor encuentra tres características comunes a todas sus formas: en primer lugar, se desarrolla un pooling de recursos, que permite conectar recursos y habilidades que de otra forma, tanto por mercado como por jerarquía, serían ineficientes. Esta “dependencia mutua significativa” (Menard 2002: 6) entre los actores comienza por el compromiso de invertir en activos específicos. La misma se sostiene dado que les proporciona ganancias y porque el efecto reputacional previene el comportamiento oportunista entre las partes para apropiarse los créditos residuales. En segundo lugar, Menard (2002) explica que, dada la incertidumbre que puede darse tanto en los insumos (problemas de calidad y riesgo de free-riding) como en el producto (dificultades en control de calidad y cambios en la demanda) y en el proceso de transformación (problemas de control y verificación), este tipo de organizaciones se basan en contratos que, aunque incompletos y limitados, regulan la relación transaccional para reducir el costo de las negociaciones y adaptaciones frente a cambios en el contexto. Por último, Menard (2002) argumenta que los mercados en los que se desarrollan las

organizaciones híbridas se caracterizan por su competitividad, afrontando la incertidumbre con complementación de recursos basados en una reglamentación interna.

### 2.3 ESTRUCTURAS EN RED

Powell (1990) trabaja sobre un formato en particular de coordinación de la actividad económica: organización en red. La misma consiste en un modelo de comunicación e intercambio recíprocos, en el que “una unidad es dependiente de los recursos controlados por otra, y experimentan ganancias por hacer pooling de recursos” (Powell 1990: 303). Este formato es particularmente atractivo para el intercambio de bienes o servicios cuyo valor no es fácilmente medible. En particular, el autor argumenta las ventajas de las redes basándose en tres factores: “conocimiento tácito, difícil de codificar” (Powell 1990: 325), que es intangible y a la vez fácil de transmitir a través de los métodos de comunicación fluidos entre las unidades de una red; rapidez tanto en el mayor y mejor acceso a la información, como en la flexibilidad y capacidad de adaptación mediante learning by doing; y confianza que se construye tanto por la importancia de la reputación, mediante la reducción de los incentivos para actuar de manera oportunista, como por el consenso entre las partes, que reemplaza las reglas formales y sus costosos mecanismos de implementación. Powell (1990) explica que la cooperación entre las unidades en una red, a través de métodos determinados en conjunto, combina las fortalezas de todas sus partes en la búsqueda de innovación, pero sin perder la identidad particular de cada una de ellas.

Uzzi (1997) se basa en el argumento de Powell pero pone el foco en embeddedness para explicar las formas de organización económica, dándole mayor profundidad al análisis de las relaciones en una red. Uzzi (1997) utiliza este concepto para describir el tipo de actividad económica que se determina en relación con la estructura social, cultura, instituciones. De esta forma, el autor indica que los lazos embedded se caracterizan por “la naturaleza personalizada de la relación comercial y su efecto en el proceso económico” (Uzzi 1997: 41) que crea oportunidades difíciles de obtener a través del mercado o integración vertical. Similar al análisis de Powell (1990), Uzzi (1997) identifica tres componentes principales que afectan el comportamiento de las relaciones embedded que son: la confianza; disponibilidad y transferencia de información

de alto valor; y resolución de problemas en conjunto. A diferencia de Powell (1990), quien argumenta que la confianza se construye dado el efecto social reputacional negativo que puede tener el comportamiento oportunista, Uzzi (1997) justifica la confianza por el supuesto general de que todos actúan de forma correcta y de la mejor manera posible, dejando de lado incentivos para manipular información o mentir. Esto lleva a acceder a recursos que generan ventajas competitivas que son invaluable y muy difíciles de obtener en el mercado. En segundo lugar, el autor explica que la información intercambiada es más específica y su intercambio más tácito, facilitando la coordinación entre las firmas. En tercer lugar, las relaciones embedded entre empresas alinean sus estrategias para la resolución de problemas reduciendo los errores. Además esto les proporciona feedback directo y por lo tanto, mayores oportunidades de aprendizaje e innovación.

Gulati et al. (2000) toman este enfoque relacional para argumentar que, en línea con los autores anteriores, toda transacción está embedded en una serie de relaciones de la firma que consisten en lazos a largo plazo establecidos entre las organizaciones que conforman las redes. Gulati et al. (2000) ponen especial importancia en cómo estas relaciones, a través de embeddedness, promueven la confianza y mitigan los riesgos morales, reduciendo así los costos de transacción. En primer lugar, los autores argumentan que el tipo de relaciones que se desarrollan en una red permiten mayor acceso a información y, en particular, de las habilidades de cada una de las partes. En este sentido, facilitan los procesos de due diligence dado que se reducen las asimetrías informativas que aumentan los costos de los contratos. En segundo lugar, dados los importantes efectos reputacionales y teniendo en cuenta la importancia que los autores le dan a “la historia de relaciones previas” (Gulati et al. 2000: 209), las redes sociales hacen que comportamientos oportunistas sean todavía más costosos. El daño a la reputación propia afecta no solo las relaciones actuales sino también aquellas potenciales. En este sentido los autores introducen un aspecto innovador al argumento porque explican que las redes disminuyen los costos de transacción, no solo porque es más probable que esto sea descubierto sino que además, como ya fue mencionado, la información fluye más rápido a través de este tipo de estructuras y como indican la “reputación lleva tiempo para



construirse pero puede ser destruida rápido” (Gulati et al. 2000: 209), lo que reduce los incentivos a comportarse de forma oportunista. En tercer lugar, al disminuir los costos e incrementar los retornos, la confianza mitiga los intereses de apropiación de los beneficios, volviendo prescindibles detallados contratos que son costosos de negociar y ejecutar. Por último, las redes obtienen ventajas de la interdependencia entre sus partes, dado que estas tienen profundo conocimiento de las capacidades, reglas y procedimientos de cada una, facilitando la coordinación entre ellas sin necesidad de incurrir en costosos controles jerárquicos.

Al igual que Gulati et al. (2000), para Uzzi (1997) las relaciones en una red que facilitan la coordinación, se desarrollan tanto por la historia de los lazos personales previos como por la referencia de un tercero que, como intermediario, “transfiere expectativas y oportunidades de una estructura social embedded existente a una recientemente formada” (Uzzi 1997: 48). Además, en comparación con el mercado, embeddedness genera eficiencias de Pareto dado que, como la información es confiable, esto permite adaptar la producción a las preferencias del consumidor.

## 2.4 INSTITUCIONES

El tipo de relación embedded que desarrolla Uzzi (1997) es particularmente importante en los países emergentes, los cuales fallan en la provisión de un marco básico para el desarrollo de “operaciones a bajos costos de transacción en tres áreas críticas: (1) un marco legal creíble, (2) una estructura política estable, y (3) el funcionamiento de los mercados de factores estratégicos.” (Peng 2002: 257)

Para Khanna & Palepu (2006) es la infraestructura de tipo soft la responsable de hacer que los mercados funcionen de forma eficiente. De esta manera, los beneficios generados por las relaciones embedded en una red estratégica, se tornan particularmente importantes en economías en desarrollo caracterizadas por la falta de instituciones. Definidas como “las reglas de juego en una sociedad o, más formalmente, las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana” (North 1990: 3) estas deberían garantizar, a través del correcto funcionamiento del mecanismo de precios, bajos costos de transacción.

Dada la debilidad de las instituciones en los países en desarrollo, Khanna & Palepu (1997) sugieren que estrategias de negocios focalizadas en sectores específicos son erróneas en este tipo de economías. En cambio, destacan las ventajas competitivas de las empresas o grupos diversificados que “agregan valor imitando las funciones de distintas instituciones que solo se encuentran en países desarrollados” (Khanna & Palepu 1997: 1). De esta forma adaptan sus estrategias para desarrollar funciones que llenan los “vacíos institucionales” (Khanna & Palepu 2006: 62) que afectan a los distintos mercados en una economía emergente.

En primer lugar, Khanna & Palepu (1997) encuentran en los mercados escasez de información, dado que la infraestructura que sostiene las comunicaciones no está desarrollada por problemas energéticos, de inversiones ineficientes y altos niveles de analfabetismo que dificultan aún más la efectividad de la comunicación con los consumidores. Además, según los autores, como no existen mecanismos para hacer seguimiento a los reclamos de consumidores, ni aquellos de rectificación, las empresas enfrentan costos más altos, relativos a aquellos en mercados desarrollados, para crear marcas confiables. Los grupos “con una reputación de productos y servicios de calidad pueden usar el nombre de su grupo para entrar en nuevos negocios.” (Khanna & Palepu 1997: 4)

El segundo mercado en el que los grupos ocupan el rol de las instituciones es en el de capitales: dado el limitado acceso a la información y mecanismos de amparo, que no existen o son débiles, los inversores son reacios a invertir en compañías pequeñas o nuevas. Esto refuerza el efecto de las ventajas competitivas que poseen los grandes grupos, con mayor acceso al mercado de capitales y en mejores condiciones, en comparación a los obstáculos que enfrentan las pequeñas empresas, en países subdesarrollados en particular. Tal es así que las grandes corporaciones y agentes a su vez, actúan como instituciones prestadoras para empresas pequeñas de su mismo grupo, o inclusive proveen financiamiento a proveedores y consumidores.

En tercer lugar, el mercado laboral en economías emergentes se caracteriza por escasez, tanto de mano de obra calificada, como así también de las instituciones que capacitan a los trabajadores. Tomando el caso de Latinoamérica, Schneider (2009)

explica que la rotación laboral en estos países es alta y hay una gran proporción de trabajo informal. Frente a estas condiciones, Khanna & Palepu (1997) argumentan que los grupos agregan valor mediante la formación y desarrollo de sus propios managers, programas de desarrollo profesional interno y capacitaciones para los empleados.

En lo que refiere a regulaciones en países en desarrollo, según Khanna & Palepu (1997) el estado interviene extensivamente en las transacciones de las empresas, en lo que Schneider describe como “penetrante pero débil intervención estatal” (Schneider 2009: 569); y su comportamiento, como el de los demás entes reguladores, es cambiante y difícil de predecir. En las economías latinoamericanas, esta “volatilidad política y económica e incertidumbre endémica” (Schneider 2009: 569), llevaron a los grupos económicos a adoptar una estrategia fuerte de diversificación. La experiencia y relevancia de los grandes grupos, que los llevan a establecer grandes redes de conexiones, les proporciona ventajas para oficiar como intermediarios cuando una de sus empresas pequeñas o socios del exterior necesita resolver problemas, que implican tratar con la burocracia de los entes públicos. La incertidumbre del sistema regulatorio es alta, lo que genera altos costos de transacción, pero a su vez, el mismo opera con un importante grado de discreción que lleva a las empresas a terminar cooperando con las personas a cargo de los entes, como única forma de conseguir lo que se necesita. De este modo, las coimas y la corrupción se vuelven el punto de partida básico y fundamental para poder trabajar con la burocracia estatal (Khanna & Palepu 2006).

Por último, en las economías emergentes la falta de seguridad jurídica para negociar, establecer y controlar la ejecución de los contratos genera desconfianza en el sistema judicial, dado que hace cumplir a las partes con sus obligaciones adquiridas de manera arbitraria e ineficiente. Por esta razón, los autores argumentan que los grupos tienen la posibilidad de mejorar las condiciones de negociación de sus contratos, basados en una buena reputación establecida por una historia de contratos honestos y su cumplimiento en el pasado. En un contexto institucional frágil, la construcción de este tipo de reputación es una fuente clave de ventajas competitivas. Esto puede aplicarse tanto para la relación con sus clientes, como con proveedores, promoviendo la creación de confianza necesaria y así una relación a mediano y largo plazo.

Schneider (2009) se basa en estos factores para introducir el concepto de Hierarchical Market Economies (HME), para referirse a la variante de capitalismo que se encuentra al analizar economías latinoamericanas. Para este autor los rasgos distintivos de las HME son “grupos económicos diversificados, corporaciones multinacionales, mano de obra poco calificada y relaciones laborales atomizadas” (Schneider 2009: 553). En particular, analiza el caso de Developing Country Multinational Companies (DMNC) y el desafío que encuentran en las economías subdesarrolladas, por la falta de proveedores calificados. De esta manera explican cómo, a través de la integración vertical, la propia compañía puede actuar como una institución, frente a la falta o debilidad del marco institucional, en la creación y capacitación de proveedores de calidad dentro de su propia estructura.

## 2.5 METODOLOGÍA

La metodología escogida para realizar este trabajo de investigación es el análisis cualitativo. La razón fundamental de la elección es que “intenta iluminar una decisión o una serie de decisiones: por qué se tomaron, cómo se implementaron, y cuál fue el resultado” (Yin 1994: 12). Este tipo de estudio es el más apropiado para desarrollar el argumento de interés dada la inquietud que lo motiva, basada en un tipo de pregunta que intenta responder a un cómo o por qué. Según Yin (1994) esto se debe a que el interés del investigador se encuentra en entender fenómenos sociales complejos, situaciones y comportamientos sobre los cuales no tiene poder de influencia. El objetivo se encuentra en lograr caracterizar fenómenos contemporáneos, eventos de la vida real, a través del establecimiento de conexiones entre relaciones y hechos a través del tiempo.

El trabajo que aquí se presenta, consiste en un proceso de investigación de varias etapas que implicaron, desde la búsqueda y recolección de información, su análisis, discusión y posterior escrito, con el fin de establecer las conclusiones. Para esto, el análisis estuvo basado en diversas fuentes a modo de hacer de las conclusiones, ideas con fundamentos sólidos logradas a través de un proceso apropiado. El mismo se basó tanto en la lectura de papers de literatura tradicional, como así también de diversas fuentes entre las que se destacan la página web de Los Grobo Agropecuaria y AAPRESID; informes y estadísticas de distintas instituciones como el INTA y el Banco Mundial; y

entrevistas ya transcriptas. Luego se procedió a su análisis y discusión y por último, escrito.

El presente estudio puede considerarse como una aplicación del importante cuerpo teórico, ya presentado en la sección anterior, que constituye en la actualidad la Teoría de los costos de transacción. Lo particular a tener en cuenta, es el contexto en el cual se pone a prueba lo establecido por la teoría de Oliver Williamson (1979). A grandes rasgos, se sitúa en un contexto como es Latinoamérica, región caracterizada por un conjunto de países emergentes. Dentro de la misma, a uno de los países en desarrollo que la conforman, como es Argentina, para analizar la forma en que se organizan los pools de siembra, un actor de relevancia en el sector agrícola en particular, tomando el ejemplo concreto de Los Grobo Agropecuaria. La relevancia de esta última se fundamenta sobre el hecho de que se constituyó como una de las empresas más grandes, con una vasta superficie sembrada que alcanzó las 250.000 Has. en 2010, distribuidas en Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, que le dio el apodo a Gustavo Grobocopatel de “Rey de la soja”; además, una extraordinaria capacidad de acopio que llegó en la última campaña 15/16 a 1.256.000 Tn. (Ver Anexo I); y una estructura innovadora por el modelo de organización que Paula Marra describe de la siguiente manera: “Nuestro modelo de negocios es coordinar proveedores de servicios. Todo lo que hacemos nosotros lo hacemos coordinando PYMES o empresas que hacen esto mejor que nosotros, porque creemos en las redes.” (Marra 2012)

De esta afirmación se deriva el principal desafío que motiva la realización del presente trabajo: establecer si, tal como indica la literatura expuesta en la sección anterior, la forma más eficiente para Los Grobo Agropecuaria de desarrollar sus actividades es a través del mercado y es efectivamente así como funciona; o, si su modelo de organización es una estructura híbrida, en particular el modelo en red, como la compañía se define a sí misma.

Para esto, en la siguiente sección se introduce, como ya fue mencionado, lo referido al campo argentino, a la estructura de los pools de siembra y, en particular, a la forma de organización adoptada por Los Grobo Agropecuaria. Luego se procede, a través

de un método deductivo, a testear el alcance de la aplicación del cuerpo teórico desarrollado por Williamson (1979) en dicho contexto.

## 2.6 EL CAMPO ARGENTINO

Conocida como el “granero del mundo”, a principios del siglo XX Argentina participaba del comercio internacional vendiendo los productos primarios, principalmente alimenticios, de la importante actividad agropecuaria sobre la que el país basaba su desarrollo. A nivel mundial era uno de los más relevantes proveedores de productos agrícolas y ganaderos, exportando desde maíz, harina, lino, avena y carnes enfriadas, entre otros. Pero a partir de 1914, guiado por el estallido de la Primera Guerra Mundial, hubo un cambio de paradigma a nivel internacional en el que los principales destinos (Estados Unidos y la UE) iniciaron procesos de sustitución de la demanda internacional por industrialización nacional que se terminó de consolidar, acelerado por la crisis del 29, con el cierre de dichas economías en busca de su recuperación. En la segunda mitad del siglo XX, tanto los países europeos como en occidente orientados hacia el objetivo de autoabastecimiento, implementaron políticas de subsidios y fuertes restricciones al comercio para poder suplir con producción propia las necesidades alimentarias y de productos primarios de sus industrias. La mayor oferta de productos agropecuarios a nivel mundial, principalmente desde Europa y Estados Unidos, generó una importante baja en el precio internacional de estos productos que también produjo una caída en los volúmenes comercializados. A fines del siglo XX esta tendencia se revirtió, dado el objetivo de las grandes potencias mundiales de tener garantizada la provisión alimenticia pero esta vez, abasteciéndose del mercado externo.

Por su parte, el contexto nacional del país se veía gravemente afectado en 1986 por la hiperinflación y el sector agropecuario sufría, en el oeste de la provincia de Buenos Aires, una importante inundación. Estas condiciones generaron que muchos productores de pequeño y mediano tamaño, no pudieran continuar desarrollando su actividad (influenciado también por un incremento internacional del precio del crudo) por medios propios y en cambio, se vieran forzados a alquilar o vender sus tierras.

Desde comienzos de la década del 90, el sector agropecuario argentino, en particular la agricultura, experimentó lo que se conoce como “Segunda Revolución Verde”. Impulsada por mejoras tecnológicas que alcanzaron no solo a la maquinaria sino también a semillas y los procesos productivos, Argentina creció en producción a una tasa anual del 4%, por encima del avance de la agricultura mundial de 2,3% (Reca 2009). La superficie sembrada en la campaña 14/15 a nivel país alcanzó las 34.475.464 Has. (Ver Anexo II), y en 2016 las exportaciones de los Complejos oleaginosos y cerealeros tuvieron una participación del 44,6% sobre el total de las exportaciones (Ver Anexo III, IV y V).

Esto se logró en el marco de un radical cambio de “paradigma tecno-productivo” (Bisang et al. 2009: 220) a nivel mundial. En el mismo, la comercialización de bienes primarios no sólo consiste en materias primas sino también en productos semi elaborados, que luego se completan en los países de destino. Inclusive, cada vez se orienta más a productos con alto valor agregado, como son los alimentos terminados, biocombustibles y otros producidos para las biofábricas (Bisang et al. 2009).

A pesar de que Argentina todavía encuentra su lugar en el comercio internacional en la primera etapa de las cadenas globales de valor, como proveedora de productos primarios o semi elaborados (Bisang et al. 2009), la adopción de nuevas tecnologías en nuestro país no solo se manifiesta por el lado de productos cada vez más complejos, sino también en los insumos, como son los agroquímicos, fertilizantes y herbicidas, semillas genéticamente modificadas, y el desarrollo de prácticas innovadoras como la siembra directa.

La siembra directa es “la práctica de cultivar la tierra sin ararla previamente. (...) es el sistema productivo basado en la ausencia de labranzas y la presencia de cobertura permanente del suelo, vía cultivos y rastrojos de cultivos anteriores.” (AAPRESID 2017) La idea innovadora que se introdujo, fue la de poder desarrollar la agricultura sin necesidad de labrar la tierra primero. Históricamente la labranza incluía actividades como arar, rastrear y quemar los residuos, dejando el suelo totalmente pulverizado y desnudo. Este manejo tradicional de las tierras generaba la constante disminución de la Materia Orgánica del suelo, provocando la erosión del mismo, tanto hídrica como eólica. Además,

los constantes trabajos de labranza producían la rotura de la estructura del suelo logrando cada vez menos captación y almacenamiento de agua (Pognante et al. 2011). En este sentido, el cambio de paradigma permitió producir sin antes degradar el suelo, lo que llevó a una importante mejora en sus condiciones físicas, químicas y biológicas.

Las primeras experiencias argentinas de siembra directa tuvieron lugar durante la segunda mitad de la década de 1970 (AAPRESID 2017). Dados sus amplios beneficios, la utilización de la siembra directa se intensificó durante los años 80 y en la actualidad, en los cultivos extensivos, reemplazó al sistema de producción anterior. Como indica Dantur (2013) junto con la siembra directa, tanto los avances tecnológicos introducidos en la maquinaria agrícola, como así también la biotecnología en los insumos, Argentina experimentó entre las principales ventajas de su implementación, un crecimiento tanto en el área cultivable como en el rendimiento de cultivo por hectárea (Ver Anexo VI).

En particular y lo que es relevante a este trabajo, el nuevo paradigma tecno productivo trajo aparejados importantes cambios organizacionales que, como fue mencionado anteriormente, ya habían empezado a surgir a finales de la década de 1980 con la compra y venta de campos y la modalidad de arrendamiento de los mismos para el desarrollo de la agricultura. La aparición de nuevos agentes económicos en el sector y el modo en que estos se relacionan, transformó radicalmente la forma de organización productiva.

El modelo tradicional preponderante bajo el que se organizó el sector agropecuario en un pasado cercano, consiste en estructuras verticales o altamente integradas basadas en el control del factor tierra, a través de su posesión o arrendamiento, siendo el propio productor quien la explotaba y trabajaba directamente. Este modelo al que Bisang et al. (2009) se refieren como Explotación Agropecuaria posee tres características principales. En primer lugar, se basa en las ventajas competitivas de las economías de escala dado que la tecnología, procesos y productos son homogéneos. En segundo lugar, la subcontratación de servicios de terceros, y por ende la integración de estas unidades con el resto de la economía, es baja debido a que en la mayoría de las labores se trabaja con maquinarias y equipos propios. En tercer lugar, existe una relación directa entre quienes desarrollan el proceso productivo y quienes se apropian de la



rentabilidad del mismo. En este modelo es el productor quien es dueño de la tierra; dado que controla el recurso, es el que tiene el mayor poder de decisión y a la vez, es quien asume la totalidad de los riesgos que conlleva el negocio (Bisang et al. 2009).

A partir de 1990, los productores se vieron obligados a “intensificar sus actividades o a aumentar la escala de producción para mantener niveles aceptables de rentabilidad” (Grosso et al. 2010: 6). Aquellos que eran profesionales lo hicieron en base a capital propio y de terceros, y para esto comenzaron a utilizar instrumentos financieros, como los fideicomisos, totalmente innovadores para el sector agropecuario. De esta forma es como surgieron nuevos actores híbridos en la estructura del campo argentino.

Tal como exponen Bisang et al. (2008), en el sector agropecuario argentino, en particular en lo que refiere a la actividad agrícola, en la actualidad pueden encontrarse estructuras productivas de dos tipos: el primero, una unidad caracterizada por la integración vertical, aquella descrita anteriormente; y el segundo, “una densa red de agentes aunados por una multiplicidad de contratos” (Bisang et al. 2008: 1). Este último denominado Empresa de Producción Agropecuaria, que se aplica aproximadamente a 2/3 de la producción agrícola (Bisang et al. 2008), se caracteriza por la separación entre los propietarios de la tierra y quienes la trabajan. Los primeros, ceden su uso a terceros, transfiriendo parte de la rentabilidad como así también del riesgo, y sus relaciones se regulan mediante contratos. Esta nueva estructura productiva se encuentra completamente desverticalizada, compuesta por un grupo heterogéneo pero especializado de proveedores de servicios e insumos, que no poseen tierras pero sí maquinarias y como activo clave: el conocimiento sobre tecnologías innovadoras. Dichas organizaciones ejercen como función principal la coordinación de los distintos factores productivos (Bisang et al. 2008).

## 2.7 POOLS DE SIEMBRA

Entre los actores híbridos, en el caso de aquellos en forma de red que surgieron durante los años 90 en el sector agropecuario argentino se distingue una forma en particular conocida como ‘pool de siembra’. Este término se utiliza para definir una “reunión de bienes y servicios que pertenecen a varios actores del sector –o no-, de

escalas y formas jurídicas muy diferentes, con el objetivo de hacer una actividad agrícola durante un período determinado teniendo como meta obtener el mayor beneficio económico.” (Grosso et al. 2010: 6)

En cualquiera de sus formas, es posible distinguir los siguientes rasgos principales de los pools de siembra: en su mayoría, se caracterizan por ser unidades con baja propiedad de capital fijo pero en cambio, son gestionados por un grupo altamente capacitado de profesionales con conocimientos relevantes de las nuevas tecnologías de producción. Aunque pueden diferir en tamaño, dado que la superficie explotada puede ir desde 1.000has a 50.000has (Grosso et al. 2010), las grandes escalas permiten mejorar la rentabilidad por el lado de los costos, y por eso es que el rol del productor pasa a ser cada vez más gerencial y menos físico, en términos de necesidad del trabajo de sus propias manos en las actividades (Cerdá & Muzlera 2015). Las mismas se desarrollan por la financiación de capitales que provienen tanto del ámbito agropecuario como del financiero, externos al sector, por lo que exigen una rentabilidad mínima para poder ser atractivas en comparación frente a otras opciones de inversión, que se ofrecen en los mercados. En consecuencia, producen bajo un régimen de alta diversificación tanto de zonas, como de actividades y cultivos, para reducir al mínimo posible la exposición a los riesgos, como adversidades climáticas o variaciones en los precios futuros. Por último, la relación entre los actores se articula a través de contratos o instrumentos jurídicos, que pueden variar desde una campaña a extenderse a una continuidad establecida por sucesivos ciclos agrícolas.

El término en cuestión se utiliza para referirse una amplia gama de empresas desde aquellas que, en un extremo, no poseen bienes de capital fijo, ni tierras ni maquinarias, sino que se desarrollan captando fondos financieros de terceros y ejerciendo la función de coordinación entre los distintos actores del sector, a través del conocimiento específico y la profesionalidad de sus gestores. En el otro extremo, se encuentran empresas con tierra y maquinarias propias, que se expanden alquilando campos de terceros, en base a la capacidad ociosa de sus equipos.

## 2.8 LOS GROBO AGROPECUARIA

Los Grobo Agropecuaria se define a sí mismo como “uno de los más importantes productores de granos del país y efectivo coordinador de procesos en la cadena agroalimentaria al desarrollar una extensa red de comercio colaborativo” (Los Grobo 2017).

Una empresa que tiene sus orígenes a principios del siglo XX con Bernardo Grobocopatel, descendiente de inmigrantes judíos provenientes de Besarabia. Su actividad primera lo encuentra como contratista rural o “pastero”, dedicado a la producción de pasto seco para forraje en la región conocida como “las Pampas”. Establecido en la localidad de Carlos Casares, Bernardo Grobocopatel compra sus primeras 146 has en 1959. Junto a dos de sus tres hijos, Adolfo y Samuel, desarrolla aún más su negocio incorporando distintas actividades y así “En 1965 eran productores y comercializadores de cereales, oleaginosas y forrajes.” (Ordóñez & Nichols 2003: 17) Con la incorporación de su tercer hermano Jorge, a principios de los años 70, Grobocopatel Hermanos se inicia en la actividad del acopio para convertirse, luego de una década, en uno de los mayores acopiadores de la zona.

Con la llegada de los hijos de Adolfo al negocio, en el año 1984 Grobocopatel Hermanos divide su patrimonio, quedando esta última bajo la cabeza de Jorge Grobocopatel, con una visión más ligada a lo comercial. Por su parte, Adolfo funda Los Grobo Agropecuaria, con la idea de focalizarse en lo productivo, incorporando a sus dos hijos, Andrea y Gustavo. Con el objetivo principal de aumentar la eficiencia y la productividad, Los Grobo Agropecuaria se inicia en la fertilización, la producción de soja, el uso de equipamientos eléctricos y la compra de plantas de silo hasta llegar a poseer una capacidad de almacenaje propio de 8.000 Tn. en 1990 (Ordóñez & Nichols 2003).

Dada la mayor escala y mejores márgenes que la empresa había conseguido en las distintas actividades, la hiperinflación que afectó a la Argentina en 1986, sumada a la importante inundación en el oeste de la provincia de Buenos Aires, generaron condiciones que fueron para Los Grobo Agropecuaria, una oportunidad. Como explican

Bell & Scott (2010) gracias a los conocimientos que había adquirido Gustavo Grobocopatel sobre la conservación de los suelos, como profesor en la facultad de Agronomía de la UBA, pudo concertar los primeros contratos que consistían en un intercambio de siembra de cultivos agrícolas por implantación de pasturas en los terrenos inundados. De esta forma, la superficie alquilada paso de 4.000has en 1987 a 10.000has en 1989. (Bell & Scott 2010: 3). “Esto permitió la compra de mucha tierra y aumentar el capital de trabajo.” (Ordóñez & Nichols 2003: 18) dado que aquellos productores de menor escala que no podían continuar desarrollando su actividad por márgenes restringidos, debieron vender o alquilar sus campos a precios notablemente bajos.

En este contexto, surgieron nuevos actores en el sector agropecuario dado que grupos de productores se iniciaron en la práctica de hacer pooling de recursos para comprar maquinaria y ofrecer el servicio como contratistas, profesionales vendían al mercado su consultoría y también lo hacían especialistas en otros campos como la logística o el control de pestes. En línea con la creciente profesionalización del sector, Los Grobo Agropecuaria comenzó a transitar un proceso de incorporación de profesionales y asesoría externa para temas específicos, consolidada sobre una importante capacidad de almacenaje y tierras propias.

“El desarrollo de una incipiente red de agro negocios por contratos” (Ordóñez & Nichols 2003: 18) se inicia a principios de los años 90, con lo que se conoce como Segunda revolución de las pampas y en particular, con la incorporación de la práctica de la siembra directa. Gracias a esta, la superficie producida paso de 10.000has en 1989 a 20.000has y 30.000has hasta llegar a las 75.000has trabajadas en 1994 (Bell & Scott 2010: 3). Dado este extraordinario crecimiento en escala en tan corto período de tiempo, fue imposible para Los Grobo Agropecuaria comprar la maquinaria como así también hacerse de los recursos humanos y otros necesarios para tener la capacidad de trabajo y desarrollar todas las tareas del ciclo productivo en forma propia. Por esta razón, se incorporó la contratación de servicios de terceros como parte de la dinámica habitual del negocio. La estrategia que comenzaba a desarrollarse estaba focalizada en la originación a través de la tercerización de actividades en los contratistas locales como socios inversores o prestadores de servicios, basándose siempre en el conocimiento que estos

poseían de las distintas regiones en las que Los Grobo Agropecuaria se expandía. De esta forma, la empresa llegó a sembrar 250.000 Has. en 2010, distribuidas en Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, y estima para la campaña 16/17 una superficie de producción agrícola de 50.000 Has. (Los Grobo 2016)

Dado el modelo de negocios, cuyo activo principal es el conocimiento de los asesores, los proveedores y los distintos actores que conforman la red, Los Grobo Agropecuaria se caracteriza por ser “una compañía que no tiene mucho patrimonio, no tiene tierras, no tiene prácticamente equipos de maquinaria (...) es asset light” (Grobocopatel 2016). Esta estrategia fue impulsada principalmente por la convicción de Gustavo Grobocopatel de que el crecimiento de la compañía debía originarse no dentro de sus fronteras sino afuera; el objetivo no era comprar cada vez más tierras sino cada vez menos, e incrementar la producción eficiente basándose en los activos de los distintos actores de la red, actuando como coordinador de sus actividades. Tal como lo explica Andrea Grobocopatel, “en la actualidad, la política de la empresa es la inversión en la búsqueda de rentabilidad para el conjunto de las operaciones y no la capitalización en tierras” (Ordóñez & Nichols 2003: 24). Para Gustavo Grobocopatel, la rentabilidad se genera a partir de las fortalezas competitivas a las que define como “vinculadas con la innovación, con la calidad de las personas (...) para trabajar en red, asociarse, generar organizaciones flexibles” (Grobocopatel 2016) y de esta forma agregar valor a sus actividades.

La red, organizada en un “sistema de franquiciados y sucursales” (Ordóñez & Nichols 2003: 20) establecidas en las distintas áreas, brinda a través de estas, una amplia gama de servicios liderada por un responsable técnico. El mismo se encarga de las actividades comerciales. Entre estas, se encuentra la de establecer y mantener la relación con los clientes, proveedores, dueños de la tierra y propiciar la creación de la confianza a largo plazo sobre la que se basa el funcionamiento de la red.

En conjunto con los actores antes mencionados, es con los que se establece el sistema de “siembras asociadas” (Ordóñez & Nichols 2003: 19). El mismo consiste en el tipo de contratos que firman los productores o dueños de la tierra con Los Grobo Agropecuaria como contraparte, a modo de socializar tanto los riesgos como las

ganancias. En general estos se conciertan sobre superficies que varían entre las 400has y 4.000has, con una duración que en la mayoría de los casos se extiende a tres años (Bell & Scott 2010: 21), bajo alguno de los tres formatos distintos que diferencian McAfee & De Royere (2005): contrato a porcentaje variable (entre 28% y 32% dependiendo de la calidad de la tierra) por producción, generalmente aplicado a campos en zonas más marginales, con tierras de inferior calidad; contratos a porcentaje fijo (aproximadamente 30%) sobre el rendimiento de las hectáreas, para campos en zonas núcleo; y por último, contratos en los que se establecía una cantidad fija de quintales por hectárea que recibiría el dueño del campo (Ver Anexo VII). Además del pago por el arrendamiento establecido en el contrato, los cursos de capacitación para los productores que se dictan en Carlos Casares también forman parte del esquema de siembra asociativo.

Dentro de las actividades comerciales desarrolladas por las sucursales se encuentra también la venta de insumos. En un principio, la provisión de fertilizantes, agroquímicos, semillas y otros, se estableció como un servicio interno para la producción propia, pero luego la demanda creció y el servicio se expandió como ventas a terceros (Ver Anexo VIII).

Como describe Gustavo Grobocopatel “Nuestro modelo de negocios es la integración de tres áreas: un área de producción, un área de servicios y un área industrial.” (Grobocopatel 2016) Dentro del área de producción antes descrita, un importante actor es la figura del ingeniero agrónomo, que es quien brinda los servicios de administración y gerenciamiento a los productores y a quienes arriendan su campo a Los Grobo Agropecuaria. El know how se convierte en el activo central en este modelo de negocios dado que “el valor de la tierra va perdiendo importancia en la misma medida que se valoriza más la administración y la conducción del cultivo” (Ordóñez & Nichols 2003: 20). Cada ingeniero agrónomo, con su respectivo equipo de cooperadores calificados, tiene a cargo como tarea principal establecer la estrategia de producción de la zona que incluye desde la determinación de cantidad de hectáreas para cada cultivo, la administración de la cartera de campos teniendo en cuenta los diversos factores (climáticos, precios, rindes, costos, entre otros) y su respectiva supervisión técnica durante todo el ciclo productivo. Una herramienta importante para lograr mayor

eficiencia, dada la vasta superficie trabajada y su localización en diversas zonas geográficas fue el desarrollo del GroboSoft. Este software permitió la conectividad y disponibilidad de información entre todos los actores de la red, y es utilizado como soporte para el almacenamiento y centralización de datos de los ciclos productivos, control de las distintas tareas y hasta descarga de reportes necesarios para la toma de decisiones.

Una parte clave del desarrollo de lo que Gustavo Grobocopatel describe como “gestionar tierra” (Grobocopatel 2016) es la prestación de los servicios dado que, como él mismo afirma, es un negocio de “conocimiento intensivo, (...) vinculado con el Management. (...) Lo nuestro es un negocio de gestión de flujos” (Grobocopatel 2016). De esto se deriva la importante función como coordinador que ejerce Los Grobo Agropecuaria entre los proveedores, o contratistas. Estos pueden ser los mismos dueños de la tierra que se ofrece en alquiler y prestan su servicio como parte del contrato; o pueden ser exclusivamente contratados para realizar actividades como siembra, cosecha, fumigación u otros. Estas empresas o individuos prestadores de servicios se encuentran inscriptos en un registro interno de Los Grobo Agropecuaria y, tanto los ingenieros agrónomos, como así también los responsables técnicos, deben utilizar proveedores de esta base para desarrollar las tareas. Parte de la “gestión total de la calidad” (Ordóñez & Nichols 2003: 26) consiste en que los contratistas, para poder estar incluidos dentro del registro, deben cumplir estrictos requisitos, asistir a capacitaciones dictadas en Carlos Casares y asegurarse de mantener los estándares de calidad establecidos por la compañía.

El área de servicios alcanza también la importante capacidad de almacenaje que posee Los Grobo Agropecuaria. Desde los inicios de la empresa, esta actividad fue importante para su posicionamiento como uno de los más grandes, sino el mayor acopiador de la zona. En 1984, la empresa poseía una capacidad de almacenaje total de 8.000 Tn. distribuidos en tres plantas. La actividad de acopio creció exponencialmente a medida que pasaron los años hasta alcanzar en 2010 una capacidad de 1.000.000 Tn., con un total de 44 plantas entre propias y alquiladas en Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay (Bell & Scott 2010: 22). En la última campaña 15/16 la actividad de acopio alcanzó un volumen de 1.256.000 Tn (Ver Anexo I). A pesar de los bajos márgenes que

genera el servicio de almacenaje, entre 2% y 4% del precio de venta según McAfee & De Royere (2003) esta actividad permite, en posesión del grano físico, tener un mayor poder de negociación sobre la oferta y el precio.

En conjunto con el acopio, en 1998 Los Grobo Agropecuaria se inició en el mercado de futuros creando su propia operadora, la empresa Chain Services S.A. A través de la misma, ofrece servicios de hedging para los granos de sus clientes y para Gustavo Grobocopatel “Hedging es un claro ejemplo de nuestra filosofía de compartir el conocimiento dentro de la red. Ayudamos a los productores a obtener el mejor precio posible por sus granos.” (McAfee & De Royere 2003: 8) Dentro del paquete de los servicios financieros ofrecido por Los Grobo Agropecuaria, el desarrollo de distintas herramientas no fue solo para los clientes, sino también para sus proveedores. En países con mercados financieros subdesarrollados y un restringido acceso al crédito, en el caso de un contratista cuya capacidad de repago es limitada y las garantías que puede ofrecer son bajas o nulas, la financiación a altas tasas de interés para modernizar su parque de maquinarias, genera sumas extraordinarias en términos de deuda. Dado el particular interés de la empresa por asegurarse la especialización y equipamiento de sus contratistas, Los Grobo Agropecuaria creó una Sociedad de Garantía Recíproca que funciona como fondo de riesgo oficiando de garante frente a la parte prestadora, a modo de reducir el riesgo de no repago al otorgarle un préstamo a alguno de los contratistas.

## 2.9 WILLIAMSON Y POOLS DE SIEMBRA

Al analizar las estructuras denominadas pool de siembra a través de la óptica de Williamson (1979), considerando este modelo en el sector agropecuario argentino y, en particular, con el caso concreto de organización de Los Grobo Agropecuaria, es necesario detenerse en el detalle de las distintas dimensiones de las transacciones para contribuir al por qué, en un contexto como el de Argentina, con un marco institucional débil, los híbridos no son transitorios sino las estructuras de gobernancia más eficientes.

Dentro de lo que Williamson describe como “razones económicas racionales” (Williamson 1985: 52) para organizar las transacciones de una u otra forma es necesario



analizar el grado de especificidad de los activos, la frecuencia y la incertidumbre con la que ocurren.

En primer lugar, cabe detenerse en la especificidad de los activos que involucran las transacciones, que es para este autor el factor de mayor relevancia, al determinar la estructura de gobernancia más eficiente. Los principales activos en la agricultura son la tierra, los insumos como por ejemplo las semillas, fertilizantes y agroquímicos, y la maquinaria. En el caso de la tierra, la especificidad de este activo es baja dada la amplia disponibilidad de superficies aptas para ser sembradas en el país, con diversas opciones de cultivos, suelos y climas. En una primera instancia, la inversión en tierras puede considerarse condicionada en mayor o menor medida, por la decisión de la compra o alquiler de un determinado campo. Esto implica una zona geográfica específica en la que el mismo se encuentra, con un tipo de suelo y clima en particular, que propicia el crecimiento de algunas especies y otras no. A pesar de esto, la oferta de tierras es amplia, con distintas calidades de suelo y sus respectivos precios, distribuidas en todo el país. Además, aunque los ciclos pueden caracterizarse como largos, en comparación por ejemplo con los procesos industriales, una vez sembrado el cultivo se debe esperar alrededor de seis meses hasta que se desarrolla, se cosecha y puede optarse por cambiar de zona de producción. En el caso particular de Los Grobo Agropecuaria, cuya estrategia no es la compra de los campos sino el trabajo de los mismos mediante el arrendamiento, la especificidad del factor tierra es aún más baja. Esto se debe a que la inversión inicial, que en este caso consiste en el contrato de arrendamiento, aunque en general tiene un plazo mínimo de un año, al cabo del mismo puede no renovarse y moverse a producir a otra región.

En el caso de los insumos, tanto para las semillas como los fertilizantes y agroquímicos, existen mercados extensos, muy desarrollados. En estos, la comercialización se da través de un amplio conjunto de proveedores de distintos tamaños, desde grandes traders internacionales hasta pequeñas cooperativas locales, que están en constante búsqueda, desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías para poder mantenerse a la vanguardia y diferenciarse de la competencia. De esta manera, la especificidad que podría originarse por el lado de los insumos también es mínima, considerando por un

lado, que la inversión requerida es relativamente baja y por otro lado, el hecho de que la provisión no depende de la capacidad o disponibilidad de un solo proveedor, sino que está garantizada por una gran cantidad de empresas.

En lo que refiere a la maquinaria es relevante considerar que, aunque una cosechadora por ejemplo, exige una importante inversión inicial (aproximadamente US\$ 600.000), un mismo diseño de máquina se utiliza para los distintos suelos y se adapta a todos los cultivos. Existen diferencias pero estas son mínimas y residen en algún detalle o funcionalidad adicional que varía de acuerdo a la marca de la máquina. La tierra sobre la que se trabaja puede ser diferente pero la forma de tratarla es la misma; el proceso y resultado de siembra, cosecha o fumigación es exactamente igual en todas las máquinas. En el caso de las sembradoras hay de dos tipos: una para la siembra denominada “de fina” que incluye por ejemplo al trigo, y otra para la de maíz o soja, también llamadas “de gruesa”; en el caso de las cosechadoras, se utilizan distintos cabezales pero la máquina es la misma tanto para la cosecha de fina como para la de gruesa. El diseño en el caso de las fumigadoras o tolvas es único, por lo que hay una amplia disponibilidad de este tipo de máquinas en el mercado y todas pueden ser utilizadas para un mismo trabajo, logrando un resultado similar en distintas zonas o cultivos. Por lo tanto en el desarrollo de la agricultura, dado que el diseño de las máquinas puede considerarse estandarizado, la especificidad de dichos activos es baja. Es importante destacar en este aspecto el hecho de que no hay un tipo de contratista específico con una máquina en particular que funcione para un determinado campo, sino que las empresas o individuos dueños de las máquinas pueden trabajar para todos los productores que deseen contratarlos, evitando las complicaciones contractuales que generaría una dependencia bilateral. Reflejo de esto es la densa red de contratistas existente en Argentina que poseen las máquinas y se van trasladando de acuerdo a la época del año y donde sean requeridos sus servicios. Este mercado se desarrolló en Argentina a partir de la década del 90 debido a dos factores principales: por un lado, el hecho de que el tamaño de los campos es relativamente chico (entre 400 Has. y 2.000 Has.) y no genera los retornos suficientes para poder comprar y mantener la batería de máquinas necesaria para desarrollar el ciclo completo de la agricultura. Por otro lado, suponiendo que cada productor o dueño de un campo pudiera

afrontar la importante inversión que requieren las máquinas, dado que el uso de las mismas se concentra en la época de siembra o cosecha por campaña, esto generaría una gran capacidad ociosa por los recursos inmovilizados. En el caso particular de la estructura de Los Grobo Agropecuaria, las actividades que involucran maquinaria se tercerizan. De esta forma, la inversión corre por cuenta del contratista que es dueño de la máquina y alquila sus servicios a la compañía, por lo que el grado de especificidad es aún menor.

Es importante destacar el avance tecnológico en el sector agropecuario, en particular y en lo que refiere a este trabajo, en el campo de la agricultura. En primer lugar, el importante cambio del método de labranza agrícola tradicional al sistema de siembra directa, que puso fin a las prácticas que incluían arar, rastrear y quemar el suelo, produciendo su erosión y deterioro. En segundo lugar, la tecnología incorporada no sólo en los procesos sino también en las máquinas que se utilizan para los mismos. En años recientes, se incorporaron desarrollos de funciones como son el piloto automático, sensores que miden la humedad del suelo para saber dónde sembrar y donde no, GPS que detecta irregularidades en los lotes y modifica la altura de las cuchillas de la cosechadora para cortar el cultivo sin dañar el grano, entre otros. Estos avances estandarizan las capacidades requeridas para poder manejar una máquina. En la actualidad, un contratista no necesita conocimientos específicos de cultivos o suelos sino que, cuando son requeridos estos pueden provenir directamente desde un ingeniero agrónomo, y el aprendizaje que requiere la persona a utilizar una cosechadora es simple y similar al de una sembradora, fumigadora o cualquier otra máquina.

En consecuencia, al hacer referencia a la primera dimensión de Williamson, la especificidad de los activos en los pools de siembra, en particular aplicada a Los Grobo Agropecuaria, es baja o nula. Teniendo en cuenta todos los factores necesarios para el desarrollo de la agricultura en el sector agropecuario argentino: desde la amplia disponibilidad de tierras en el mercado; la oferta de máquinas utilizadas para las distintas actividades del ciclo productivo y el hecho de que un mismo diseño puede utilizarse para varios tipos de suelos y cultivos, como así también los conocimientos necesarios para

poder utilizarlas; y la importante competencia que existe en el mercado de insumos, es que se encuentra un bajo grado de especificidad entre estos activos.

Williamson (1979) define a la frecuencia como segunda dimensión al analizar una transacción para determinar los costos y, en consecuencia, la estructura de gobernancia más eficiente para desarrollarla. En el caso del sector agropecuario argentino, la frecuencia se traduce en la regularidad con que se realizan las actividades de siembra, cosecha, fumigación y otras necesarias para poder llevar adelante el desarrollo de los cultivos. Cabe destacar que esta actividad gira en torno a recursos naturales, “cuya producción está sujeta a tiempos biológicos, no totalmente controlados por el hombre.” (Bisang et al. 2009: 230) Como fue descripto anteriormente, el ciclo de la agricultura desde que se siembra hasta que se cosecha, lleva alrededor de seis meses y, en un esquema rotativo completo, en el que en un mismo lote se alternan distintos cultivos para no dañar el suelo, se considera aproximadamente un año, plazo mínimo de los contratos de arrendamiento. En consecuencia, la siembra y la cosecha se dan dos veces al año y la fumigación, dependiendo del cultivo, se da en promedio entre ocho y nueve veces al año. El tiempo de cosecha puede extenderse entre diez y quince días, dependiendo de la cantidad de hectáreas, y la fumigación puede llevar como máximo de dos a cinco días. Al ser la frecuencia con la que se realizan las actividades relativamente baja, desde la perspectiva de un productor que es dueño de su propio campo, la inversión que implica comprar todas las máquinas es injustificada, tanto por el alto costo de las mismas como por la capacidad ociosa que generaría usarlas como máximo, diez veces al año, a cada una de ellas. Por esta razón es que existen los contratistas, actores dedicados exclusivamente a la provisión de servicios, que invierten en máquinas que están en constante uso, dado que estas empresas o individuos se van moviendo de campo en campo, y así por distintas zonas de acuerdo a la época del año. A mayor frecuencia, menores son los costos de transacción. Por eso, dado que estos actores tienen sus máquinas en constante funcionamiento, el mercado en la actualidad está organizado de tal manera que, salvo algunas excepciones de campos muy grandes por ejemplo, ninguno de los productores posee máquinas, sino que contrata el servicio a terceros en el mercado. Lo mismo sucede en el caso de pools de siembra, y en particular, con Los Grobo

Agropecuaria, que no son dueños de las máquinas, sino que están en constante contacto con contratistas.

En tercer lugar, la última dimensión que Williamson (1979) analiza es la incertidumbre. En relación al proceso de producción agrícola, la incertidumbre es realmente baja; el resultado se conoce y los procesos para llegar al mismo están estandarizados casi en forma completa. La provisión de los insumos necesarios para poder desarrollar la siembra está garantizada; la maquinaria necesaria está disponible en el mercado y todas las actividades del ciclo productivo, mecanizadas, por lo que el proceso puede ser más o menos eficiente, pero esto no condiciona el resultado. La incertidumbre no proviene de la actividad en sí, sino del contexto. A modo de ejemplo, un factor de incertidumbre a tener en cuenta es el clima que, dependiendo de sus manifestaciones, como la lluvia, viento, sequía o granizo, puede hacer que un cultivo tenga un mejor o peor rinde. Pero a excepción de las condiciones extremas, no va a impedir que los cultivos crezcan y se desarrollen, y además puede mitigarse a través de la diversificación de zonas y cultivos que se producen.

En consecuencia, luego de analizar el sector agropecuario argentino, en particular el sistema de producción agrícola, este puede caracterizarse en primer lugar, por una baja especificidad de activos, tanto en insumos, como en campos, maquinarias y conocimiento requerido. En segundo lugar, dado el tiempo en el que se extiende el ciclo productivo de los cultivos, que lleva de seis a ocho meses, la frecuencia con la que se dan las distintas actividades de siembra, cosecha y fumigación es baja. Por último, en lo que respecta a la incertidumbre, la misma es casi nula dado que siempre se obtiene el mismo resultado. Los procesos de siembra, fumigación, cosecha, ensilado están mecanizados en forma casi completa, por lo que puede ser con mayor o menor eficiencia, pero desde el principio hay previsibilidad acerca de lo que se va a obtener al final. De esta forma podría argumentarse que, según Williamson (1979), Los Grobo Agropecuaria debería regirse por el mecanismo de precios, desarrollando todas sus transacciones a través del mercado, como la forma más eficiente de operar. Al observar lo que sucede en realidad, tal y como fue descrito en su operatoria, esto no se da de tal manera sino que, por el contrario, la

empresa se involucra en muchas de las actividades que debería proveer directamente el mercado, desarrollando una estructura híbrida.

Gustavo Grobocopatel describe a Los Grobo Agropecuaria como “Una red, fuertes nudos locales y una central coordinadora focalizada en originar cereales y oleaginosas” (Ordóñez y Nichols 2003: 19). Como fue descrito anteriormente, una red es una forma de organización de la actividad económica. La misma se basa en la coordinación entre sus partes y un aspecto fundamental consiste en que cada una de ellas depende la otra; por sí solas es imposible que cada uno de los actores que la integran, opere con éxito. Entre las principales ventajas que Powell (1990) atribuye a este tipo de estructuras se encuentran la disponibilidad de la información tanto explícita como conocimiento tácito, y la rapidez con que este fluye a través de las conexiones entre los actores que componen la red; la flexibilidad y capacidad de adaptación y aprendizaje que estos facilitan; y la confianza que se genera entre sus partes, a través de la reputación que termina por reemplazar las reglas formales. Este último aspecto es de suma importancia en lo que a este trabajo refiere, dado el contexto en el que se encuentra inserta Los Grobo Agropecuaria.

Argentina está incluida dentro del conjunto de países denominados emergentes y como tal, se caracteriza por instituciones no desarrolladas o inclusive, ausentes. Como argumenta Peng (2002) este tipo de países poseen sistemas legales, políticos y económicos deficitarios al ser incapaces de proveer un marco institucional sólido que garantice el desarrollo de las actividades de mercado a bajos costos de transacción, tal como sucede en las potencias mundiales. Como indica Gustavo Grobocopatel “Argentina es un país que todavía no están dadas todas las condiciones para poder invertir en eso porque son negocios a largo plazo, que maduran por mucho tiempo, y los cambios en las reglas de juego son terribles” (Grobocopatel 2016). Por esta razón es que, en primer lugar, aunque los factores según Williamson (1979) están dados de tal manera para que Los Grobo Agropecuaria maximice su eficiencia operando a través del mercado, esto no sucede. Por el contrario como describen Khanna & Palepu (1997) este tipo de empresas o grupos desarrollan sus actividades de tal forma que reemplazan a las instituciones, como una forma de agregar valor; en este caso a través de un modelo de organización en red.

“El rol de las instituciones es reducir la incertidumbre a través del establecimiento de una estable (pero no necesariamente eficiente) estructura a la interacción humana” (North 1990: 5); en los países emergentes, frente a la ausencia de las instituciones, son las empresas en red las que cumplen dicha función. En el caso de Los Grobo Agropecuaria, esto se observa en primer lugar, en su relación con los contratistas. Khanna & Palepu (1997) señalan a la mano de obra poco calificada como una de las deficiencias en las economías emergentes. En este sentido, la baja frecuencia con que se utilizan las máquinas para sembrar, cosechar o fumigar, provoca la necesidad de tercerizar estas actividades para evitar incurrir en costos extremadamente altos. Pero no existe forma eficaz de garantizar que el servicio que se contrata a través del mercado es de calidad. Inclusive, no hay métodos jurídicos que garanticen que las partes van a respetar un contrato dado que, por lo general, los juicios son lentos, tardan años en resolverse, y tienden a favorecer al empleado o contratado, en este caso. El sistema mediante el cual Los Grobo Agropecuaria logró organizar su red de contratistas, supera estas debilidades: la creación de un registro en el cual los contratistas deben estar inscriptos, cumpliendo previamente una serie de requerimientos establecidos por la compañía, logra lo que Gustavo Grobocopatel describe como “contratistas calificados” (Bell & Scott 2010: 3). De esta forma, se garantizan los requisitos de calidad no solo cuando el proveedor se incorpora a la base, sino también en adelante, con su constante actualización dado que debe participar de auditorías, capacitaciones y procesos de mejora frecuentes.

A través de este sistema establecido por Los Grobo Agropecuaria, se observa uno de los principales beneficios de una organización en red que es la transmisión de conocimiento. Para los contratistas, esto implica un constante flujo de información y aprendizaje que no podrían conseguir, o su grado de disponibilidad a través del mercado sería significativamente menor. A su vez, estar inscriptos en la base asegura trabajo a los prestadores de servicios, dado que todos los ingenieros agrónomos y técnicos pertenecientes a Los Grobo Agropecuaria, deben trabajar con las empresas o individuos registrados. Del lado de la empresa, este sistema también es una fuente de conocimiento pero de tipo tácito porque sabe y conoce la forma en que trabajan sus proveedores y por ende, una vía de disminución en los costos de transacción. En caso que tuviera que

contratar el servicio directamente del mercado, conseguir esta información sería costoso y además, dada la asimetría de información que existe en los mercados emergentes, esta no sería del todo confiable.

Parte de la calidad del servicio consiste en la tecnología que, para proveerlo, se utilice. Al contratar los servicios a través del mercado, tampoco puede asegurarse que se utiliza la última tecnología disponible, dado el importante monto de la inversión inicial requerido para comprar una máquina, pero además por el crédito necesario para renovarla, a medida que se incorporan nuevas tecnologías. Este es un problema estructural general de los países emergentes, dado que el acceso al crédito se encuentra altamente restringido. Por esta razón es que Gustavo Grobocopatel afirma:

*“(...) la competitividad de la empresa depende de la calidad de los proveedores de servicios. Entonces hay todo un paquete muy grande de interacción con los proveedores de servicios, desde financiación a través de una Sociedad de Garantía Recíproca. Todo el tema de desarrollo, de transferencia de mejores prácticas, hemos abierto líneas para asesorarlos sobre cómo profesionalizar la empresa familiar, cómo ayudarlos con los temas de sucesión, cómo ayudarlos a mejorar la maquinaria y la tecnología que utilizan. (...) Hay un foco especialísimo en el tema de proveedores.”(Grobocopatel 2016)*

Como parte de proyectos para desarrollar el capital social de la red, Los Grobo Agropecuaria creó una Sociedad de Garantía Recíproca que oficia de garante frente a la parte prestadora en los préstamos a sus contratistas, disminuyendo el riesgo de no repago, y así también la tasa de interés, como una forma de hacer más accesible el financiamiento a la tecnología y la mejora en productividad. Esta es una de las aplicaciones de los lazos embedded que, como señala Uzzi (1997), caracterizan a las relaciones en una red dado que la misma va más allá del mero vínculo económico que se puede establecer a través del mercado. Por el contrario, la relación se personaliza y trae beneficios económicos, en este caso, directos para el contratista, que serían difíciles de obtener de otra manera.

Dentro de los servicios financieros ofrecidos para gestionar el riesgo, Los Grobo Agropecuaria creó su propia operadora de cobertura de posiciones futuras, ofreciendo hedging para sus productores y clientes. Prueba de la reputación que la compañía había



establecido fue que la misma se convirtió en solo dos años, en el tercer operador del mercado de Buenos Aires (Ordóñez y Nichols 2003: 22). Frente a la escasez de información y el subdesarrollo de los mercados financieros de Argentina, Los Grobo Agropecuaria supo explotar la confianza que había logrado establecer con sus clientes y productores, llevando el legado de su marca como garantía de calidad al entrar en un nuevo negocio. Algo similar ocurrió con el nicho de los insumos. En un principio la provisión de insumos se organizó como un servicio interno, para los campos de producción propia. Pero luego, dadas también la reputación y confianza que se habían creado con su nombre, la demanda de insumos fue tal que comenzó a desarrollarse la venta a terceros.

El valor de la confianza y reputación que tienen los lazos establecidos entre los actores de una red mitigan los riesgos morales, reduciendo de esta forma los costos de transacción en este tipo de estructuras. Esta es una ventaja clave en la forma de organización en red, en particular en un contexto como el de Argentina, con “un marco institucional regulatorio errático” (Marra 2012), con seguridad jurídica débil para hacer cumplir los contratos. Esto lleva muchas veces a reemplazar los contratos formales, que requerirían mucho tiempo, detalles y costos para establecer y salvaguardar los vacíos institucionales, por contratos informales internos entre las partes. Prueba de esto fue atravesar la crisis institucional que sufrió Argentina durante el 2002 dado que, como señala Gustavo Grobocopatel “esta fue la peor crisis que viví, hubo amenazas muy fuertes de incumplimiento de los contratos, pero la fidelidad de nuestros clientes fue alta, y tuvimos un escaso número de incumplimientos” (Ordóñez y Nichols 2003: 29). Esto además es de vital relevancia en un sector como es el agropecuario argentino en el que las relaciones establecidas involucran a las partes mucho más allá de su transacción en el mercado. La historia del lazo que se establece entre los actores es de suma importancia a la hora de establecer la confianza y la reputación porque además, como indican Gulati et al. (2000), esto influye en relaciones futuras. Dada la falta de información disponible en el mercado, la expansión de una red muchas veces se da por la referencia de un tercero, lo que previene aún más el comportamiento oportunista.

La disponibilidad de la información que habilita conocimientos a los actores de cada uno de ellos y la confianza que se genera entre las partes, contenido esto en una estructura en red, desarrolla un modelo basado en ventajas competitivas claves: la flexibilidad necesaria para adaptarse y la habilidad de producir una respuesta coordinada frente a las crisis que presente el contexto. Estas dos cualidades en particular hacen de estas estructuras de gobernanza las más eficientes, sobre todo en países en desarrollo como Argentina, que presentan un historial de crisis secuenciales. Frente a la crisis del 2002 Gustavo Grobocopatel explica que “la red de redes de Los Grobo actúa como una red antisísmica frente a los cambios turbulentos en el escenario de negocios; clientes y proveedores básicamente respetaron los contratos.” (Ordóñez y Nichols 2003: 29).



Universidad de  
**San Andrés**

### 3. CONCLUSIÓN

En este trabajo se analizó la forma de organización de los pools de siembra en el sector agropecuario argentino, en particular aplicando la Teoría de los Costos de Transacción al caso de Los Grobo Agropecuaria. Con este objetivo, la atención se centró en las tres dimensiones que, según Williamson (1979), determinan si una actividad debe desarrollarse a través del mercado u organizarse internamente, integrándose verticalmente. Tanto la especificidad de activos, como la frecuencia e incertidumbre en el caso de los pools de siembra en Argentina y, en el caso particular de Los Grobo Agropecuaria, son bajas. Según la teoría de Williamson (1979), esto indica que la forma más eficiente de organizar las transacciones es a través del mercado. Pero, al analizar cómo es que Los Grobo Agropecuaria funciona, se observa que lo hace bajo el modelo de red, como una estructura híbrida.

Dado que los tres aspectos en los que la teoría centra su atención, especificidad de los activos, frecuencia e incertidumbre resultaron bajos, según Williamson (1979) utilizar el mecanismo de precios es la forma de incurrir en menores costos de transacción. Inclusive, es importante destacar cómo el avance de la tecnología refuerza esta tendencia hacia el mercado, dado que los procesos se encuentran cada vez más mecánicos y estandarizados. Por ejemplo, en los últimos años se incorporaron funciones en las máquinas que reemplazan algunos de los conocimientos específicos requeridos, volviendo prescindible la contratación de personas altamente capacitadas. Pero en la práctica, se observa que la estructura de gobernancia bajo la cual se organiza Los Grobo Agropecuaria es la híbrida, en particular el diseño en red.

Es importante entonces, al intentar explicar el por qué, situar el análisis en el contexto correspondiente. En este caso en particular, el mismo es Argentina, un país en desarrollo que, como tal, presenta importantes fallas en sus mercados. Al igual que muchos otros países emergentes, se caracteriza por asimetría de la información, un sistema financiero subdesarrollado, pero sobre todo por la falta de un marco institucional sólido tanto económico, como político y legal que brinde seguridad jurídica para poder desarrollar las transacciones de la forma más eficiente (Khanna & Palepu 1997). En consecuencia, muchas empresas o grupos en países emergentes, en particular la que se

consideró para el análisis, se adaptan y desenvuelven de tal manera que “son capaces de compensar la falta de limitaciones institucionales formales mediante el desarrollo de funciones básicas por ellos mismos” (Peng 2002: 258).

Gustavo Grobocopatel define él mismo a Los Grobo Agropecuaria como una “red de redes” (Ordóñez y Nichols 2003: 29). En lo que refiere a este caso, las actividades que la compañía no integra verticalmente, dado que establecer la infraestructura interna implicaría costos irre recuperables, se subcontratan a proveedores como indica Williamson (1979). Pero la relación que se establece con los contratistas, como así también con sus clientes, se extiende más allá de las fronteras de una transacción de mercado. Por el contrario, “el supuesto básico de las relaciones de red es que una parte depende de los recursos controlados por otra, y se obtienen ganancias por el pooling de recursos.” (Powell 1990: 303). Frente a los problemas de mano de obra poco calificada y asimetría informativa, es la empresa la que facilita la difusión de información y brinda capacitaciones a sus proveedores para garantizar un servicio de calidad. Los Grobo Agropecuaria, a través de una Sociedad de Garantía Recíproca, facilita el acceso de sus proveedores a financiamiento, además de proveerles servicios financieros que en el mercado están poco desarrollados. De esta forma, como describe Uzzi (1997) se establecen relaciones de tipo embedded basadas en la confianza y cooperación mutua entre los actores, para ganar flexibilidad y la capacidad de adaptarse frente a las crisis. En cambio, contraria a la caracterización de Williamson (1979) de los híbridos como estructuras transitorias, se mostró que en un país emergente como Argentina, en particular en el sector agropecuario, esta es la forma más eficiente de organizar la actividad.

El trabajo de investigación intenta demostrar con un ejemplo de empresa concreto, como es Los Grobo Agropecuaria, en un sector en particular, el agropecuario argentino, cómo los tipos de estructura híbridos son capaces de resolver los problemas institucionales que presenta el país en el que desarrolla sus actividades. El mismo está orientado al análisis de un sector tan importante en Argentina, como es el sector agropecuario. Dicho sector, de gran relevancia para nuestro país, involucra a diversa cantidad de actores que desarrollan actividades de producción, distribución,

comercialización y otras que, aunque diferentes entre sí, se basan en la explotación de la amplia gama de recursos naturales que ofrece nuestro país, y se organizan bajo distintas estructuras. Por eso este trabajo podría considerarse como una aproximación, dentro de las infinitas que existen, al estudio del sector agropecuario, para lograr un mejor y mayor entendimiento del mismo y así poder brindar soluciones más acertadas a sus problemáticas.

Una de las principales limitaciones de este trabajo es la acotada representatividad que se le puede atribuir, dado que el universo sobre el que se basa el análisis se reduce a una empresa. De ninguna forma se puede afirmar que esta investigación sea representativa pero sí abarca un sector importante en la economía argentina y en particular una de las empresas más relevantes que tuvo, y tiene en la actualidad, éxito; por eso no es posible afirmar que el presente trabajo sea determinante pero sí problemático. Por el lado de las implicancias que del mismo se puedan llegar a derivar, en un primer lugar, una limitación proviene de la innovación tecnológica que el sector experimentó en los últimos años y que se sigue dando a un paso acelerado; por lo tanto, no podría aplicarse a sectores con niveles de tecnología muy diferentes. De la misma manera, no sería viable intentar aplicar versiones similares del modelo de organización en otros sectores que requieran mano de obra calificada o que tengan alta especificidad en activos, como puede ser por ejemplo el sector lechero en Argentina. A priori, no sería posible trasladar el modelo exacto dado que, a pesar de que el contexto es similar, la especificidad de activos es alta, como así también la frecuencia.

Además de no ser determinante, este trabajo tampoco es definitivo dado que hay infinitos cursos que se abren para futuras investigaciones. En primer lugar, realizar un acercamiento más detallado del factor incertidumbre. Como tema inminente de la realidad actual, el cambio climático se está manifestando no solo en la mayor amplitud térmica sino también en las excesivas lluvias que desde el 2015 causan desastres en diversas zonas del país. Las inundaciones destruyen pueblos por el agua que queda acumulada durante semanas y, en lo que refiere a este trabajo, también quedan bajo agua vastas cantidades de hectáreas sembradas, generando pérdidas millonarias en términos de producción. "Sólo en la provincia de Buenos Aires en 2015 las precipitaciones afectaron

800.000 hectáreas y se perdieron casi 6000 cabezas de ganado, lo que implicó una pérdida de 652 millones de dólares" (Rocha 2017). Por eso sería importante para la agricultura en el futuro determinar el grado en el que estos factores se deben considerar para incrementar el grado de incertidumbre y así encontrar vías para mitigarla.

Una aplicación desafiante podría presentarse al analizar la viabilidad de llevar este modelo a otros países emergentes, con un sector agropecuario o por lo menos agrícola, con tanto alcance como en Argentina. Esto podría servir para contribuir a la ejemplificación acerca de cómo algunas empresas superan los débiles marcos institucionales en los que están insertos, para poder desarrollar sus actividades con éxito. Dentro de las opciones podría considerarse Ucrania, el único país en el mundo junto con Argentina, cuyo suelo está compuesto por la tierra negra más fértil del mundo, también conocida como Chernozem. El principal problema con este país es el alto grado de corrupción que afecta a sus instituciones, además de la inestabilidad o inexistencia de políticas a largo plazo dado que las reglas de juego cambian radicalmente junto con los gobiernos de turno. De esta forma, surge otro tipo de incertidumbre, diferente a la incertidumbre de los procesos que analiza Williamson (1979). La incertidumbre en el caso de Ucrania proviene del contexto político. Por eso es necesario analizar el funcionamiento de la estructura híbrida con una fuente de incertidumbre distinta.

Otra opción de país con tierra fértil en el que se podría desarrollar el modelo de Los Grobo Agropecuaria para producir es Venezuela. El principal problema con Venezuela es que los mercados se encuentran en un estado que podría considerarse primitivo. Sería casi imposible conseguir los contratistas para armar el registro de Los Grobo Agropecuaria, no solo por la falta de maquinaria sino también por el bajo nivel de capacitación de la mano de obra; esta no existe o es extremadamente baja. De esta forma, se probaría la especificidad de los activos por el lado de la mano de obra, indicando cuán bajo puede ser el grado de mano de obra no calificada con el que puedan funcionar los híbridos, si existe un nivel mínimo o no a partir del cual sea más conveniente integrar verticalmente.

Algo similar sucede con el nivel de desarrollo del marco institucional. Continuando con el ejemplo de Venezuela, que también podría considerarse un país

emergente como Argentina, es necesario destacar que en sus instituciones no existe ni el mínimo nivel de sofisticación. Por eso, otro importante aspecto sería analizar la viabilidad en distintos países emergentes con diferente grado de desarrollo de sus instituciones.



Universidad de  
**San Andrés**

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

AAPRESID (2017). <http://www.aapresid.org.ar/preguntas-frecuentes/> (Consultado el 26/05/2017).

Bell, D. E., & Scott, C. (2010). Los Grobo: Farming's Future? *Harvard Business School Case No 9-511-088*.

Bisang, R., Anlló, G., & Campi, M. (2008). Una revolución (no tan) silenciosa. Claves para repensar el agro en Argentina. *Desarrollo Económico*, 48(190-191).

Bisang, R., Anlló, G., Campi & Albornoz, I. (2009). Cadenas de valor en la agroindustria. En Kosacoff, B. & Mercado, R. (Eds.), *La Argentina ante la nueva internacionalización de la producción: crisis y oportunidades*. 1a ed. (218-276). Buenos Aires: Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL.

Cerdá, J. M., & Muzlera, J. (2015). Transformaciones agrícolas en la Argentina contemporánea. *Historia, Cultura y Memoria en el mundo rural*, 10.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

Dantur, N.C. (2013). La siembra directa y las nuevas tecnologías al servicio de la producción agrícola. *Avance agroindustrial*, 34(3), 15-19.

Grobocopatel, Gustavo (2016). Entrevista por Daniel Friel del 29/09/2016 – Transcripción disponible en Anexo XIV.

Grosso, S., Bellini, M. E., Qüesta, L., Guibert, M., Lauxmann, S., & Rotondi, F. (2010). Impactos de los 'pools de siembra' en la estructura social agraria: Una aproximación a las transformaciones en los espacios centrales de la provincia de Santa Fe (Argentina). *Revista de estudios regionales y mercado de trabajo* (6), 115-138.

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.

Hennart, J. F. (1993). Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions are a Mix of "Market" and "Mierarchy". *Organization Science*, 4(4), 529-547.

Khanna, T., & Palepu, K. (1997). Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 75(4).

Khanna, T., & Palepu, K. (2006). Emerging giants: building world-class companies in developing countries. *Harvard Business Review*, 60-69.

Los Grobo (2016). LGA Consolidado 30 06 2016. Recuperado de <http://www.losgrobo.com.ar/quienes-somos/informacion-financiera.html>



Los Grobo (2017).

[http://www.losgrobo.com.ar/~losgrobo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=68](http://www.losgrobo.com.ar/~losgrobo/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=68) (Consultado el 26/05/2017).

Marra, Paula (2012). Entrevista por Daniel Friel del 03/04/2012 – Transcripción disponible en Anexo X.

McAfee, A., & de Royere, A. (2005). Los Grobo. *Harvard Business School Case No 9-606-014*.

Menard, C. (2002). The Economics of Hybrid Organizations. In Presidential Address, *International Society for New Institutional Economics*.

Menard, C. (2012) “Hybrid Modes of Organization. Alliances, Joint Ventures, Networks, and Other ‘Strange’ Animals”. In R. Gibbons and J. Roberts, *The Handbook of Organizational Economics*, Princeton: Princeton University Press. Chapter 26: 1066-1108.

North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ordóñez, H., & Nichols, J. (2003). Agronegocios. Escenarios turbulentos. Economías emergentes. Argentina. Caso Los Grobo. *Universidad de Buenos Aires-Texas A & M University*.

Peng, M. W. (2002). Towards an Institution-Based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3), 251-267.

Pognante, J., Bragachini M., & Casini, C. (2011). Siembra Directa. *Actualización Técnica N° 58*. INTA Ediciones.

Powell, W. (2003). Neither market nor hierarchy. *The sociology of organizations: classic, contemporary, and critical readings*, 315, 104-117.

Reca, Lucio G. (2009) “Argentina: evolución de la producción de granos 1961-2008”. En *Academia Nacional de Agronomía y Veterinaria. Anales. Tomo LXIII*. Buenos Aires.

Rocha, Laura (12/04/2017). Inundaciones, la mayor amenaza para la argentina. Diario La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/2009048-inundaciones-la-mayor-amenaza-para-la-argentina>.

Schneider, B. R. (2009). Hierarchical Market Economies and Varieties of Capitalism in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 41(3), 553-575.

Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

Williamson, O. E. (1981). The Economics of organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, 866. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.

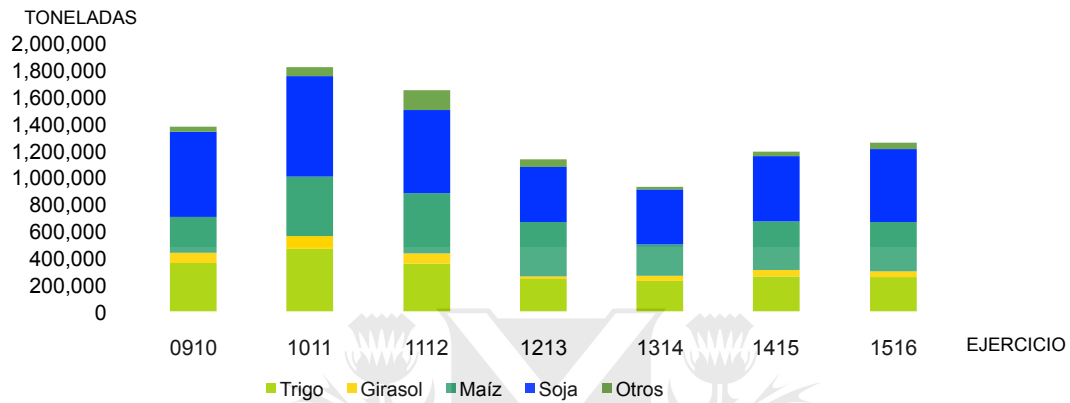
Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods. Second Edition*. International Educational and Professional Publisher.



## 5. ANEXOS

### Anexo I

**Toneladas Acopiadas por especie y ejercicio contable**



Fuente: LGA Consolidado 30 06 2016. Recuperado de <http://www.losgrobo.com.ar/quienes-somos/informacion-financiera.html>.

Anexo II

Evolución de la superficie agrícola en Argentina (fuente: SIIA-MINAGRO) y superficie en siembra directa expresada en hectáreas y porcentaje.

CAMPAÑA (años)	Superficie en SD (%)	Sup en SD (Has.)	Sup. agrícola (Has.)
1977/78	0		
1978/86	0		
1986/87	0		
1987/88	0		
1988/89	0		
1989/90	0,4	92000	21067480
1990/91	1,4	300000	20866980
1991/92	2,4	500000	20637075
1992/93	4,9	970000	19715932
1993/94	8,9	1810000	20305435
1994/95	11	2440000	22188407
1995/96	12,8	2970000	23139650
1996/97	14,8	3950100	26703178
1997/98	21,5	5606800	26118805
1998/99	27,2	7269500	26728015
1999/00	35,4	9250000	26165905
2000/01	44,3	11660000	26319090
2001/02	55,3	15000821	27130676
2002/03	59,7	16351212	27405453
2003/04	64,8	18496446	28534048
2004/05	67,6	19683172	29095841
2005/06	68,8	19719436	28651290
2006/07	73	22707988	31106833
2007/08	76,5	25365228	33176252
2008/09	77,4	24935493	32235549
2010/11	78,5	27487665	34571233
2012/13	92	31300568	34022357
2014/15	90	31027918	34.475.464

Fuente: AAPRESID. <http://www.aapresid.org.ar/wp-content/uploads/2016/10/Estimaci%C3%B3n-de-superficien-en-SD-1.pdf>.

Anexo III

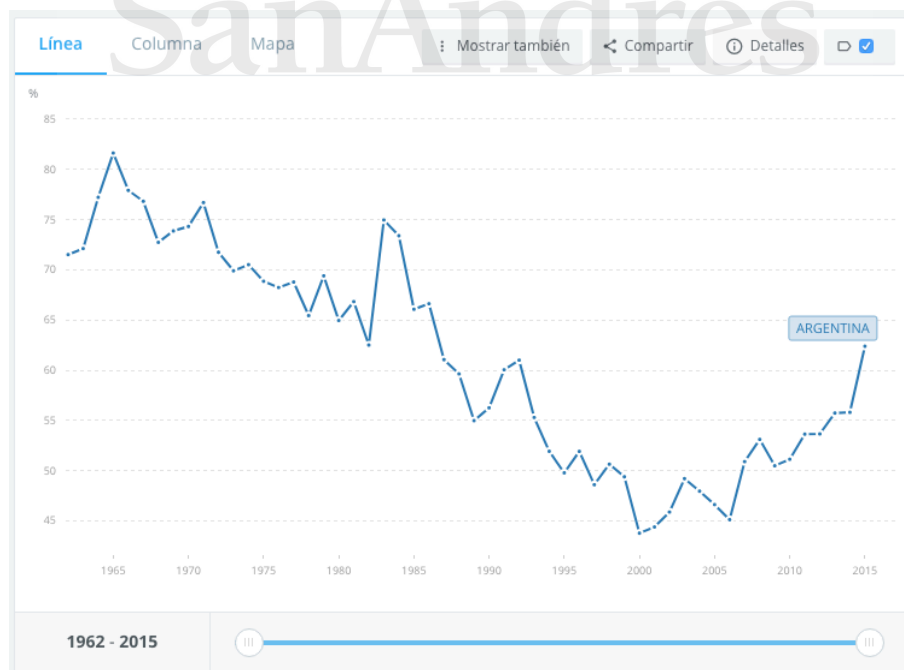
Exportaciones por complejos exportadores 2016

Exportaciones por complejos exportadores. Año 2016			
Complejos exportadores	Total	Participación	Variación porcentual 2016*/2015*
	Millones de dólares	%	
<b>Total exportaciones</b>	<b>57,733</b>	<b>100.0</b>	<b>1.7</b>
<b>Principales complejos</b>	<b>49,428</b>	<b>85.6</b>	<b>3.7</b>
<b>Complejos oleaginosos</b>	<b>18,149</b>	<b>31.4</b>	<b>-1.4</b>
Complejo soja	17,310	30.0	-2.5
Complejo girasol	741	1.3	30.7
Otras exportaciones oleaginosas	98	0.2	8.9
<b>Complejos cerealeros</b>	<b>7,611</b>	<b>13.2</b>	<b>36.9</b>
Complejo malcero	4,243	7.3	32.0
Complejo triguero	2,182	3.8	64.3
Complejo arrocero	207	0.4	41.8
Otras exportaciones cerealeras	979	1.7	12.7

Fuente: INDEC. Recuperado de [http://www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=2&id\\_tema\\_3=39](http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=2&id_tema_3=39).

Anexo IV

Exportaciones de alimentos (% de exportaciones de mercaderías)



Fuente: Banco Mundial.

<http://datos.bancomundial.org/indicador/TX.VAL.FOOD.ZS.UN?locations=AR>

### Anexo V

Agricultura, valor agregado (% del PIB)



Fuente: Banco Mundial.

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=AR>

Anexo VI

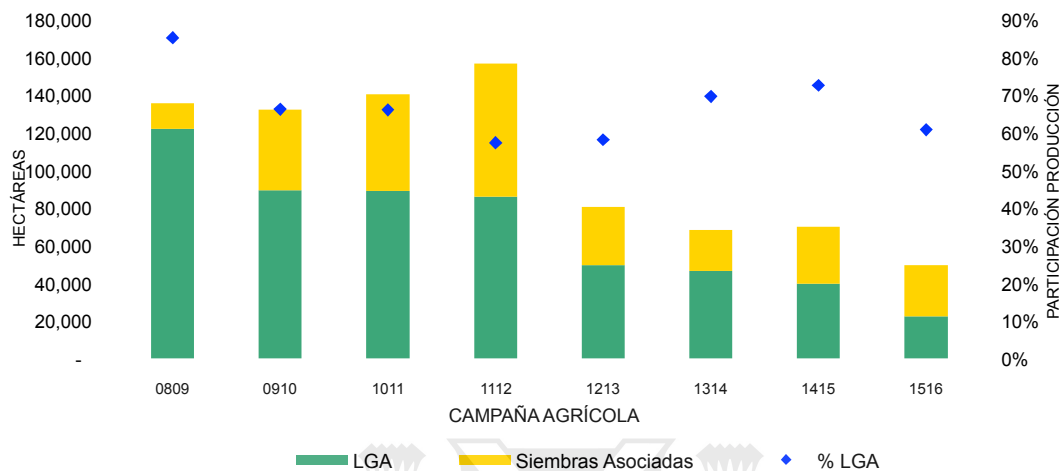
Evolución de la superficie en siembra directa por cultivo en Argentina. Campaña 1977/78 a 2014/15.

CAMPAÑA (años)	SOJA	MAÍZ	TRIGO	SORGO	GIRA- SOL	OTROS	TOTAL
1977/78	5.000						5.000
1978/86	2.000						2.000
1986/87	6.000						6.000
1987/88	22.000	1.000	1.000				24.000
1988/89	50.000	7.000	3.000				60.000
1989/90	80.000	7.000	5.000				92.000
1990/91	280.000	10.000	10.000				300.000
1991/92	445.000	20.000	30.000			5.000	500.000
1992/93	775.000	35.000	70.000			90.000	970.000
1993/94	1.350.000	100.000	180.000			180.000	1.810.000
1994/95	1.670.000	240.000	210.000			320.000	2.440.000
1995/96	2.150.000	200.000	200.000			420.000	2.970.000
1996/97	2.865.500	266.000	260.000			558.600	3.950.100
1997/98	3.321.000	707.000	763.500			815.300	5.606.800
1998/99	3.782.500	1.148.000	1.267.000			1.072.000	7.269.500
1999/00	5.016.000	1.385.000	1.740.000	240.000	450.000	419.000	9.250.000
2000/01	6.658.800	1.494.700	2.259.000	327.000	420.500	500.000	11.660.000
2001/02	8.671.200	1.723.711	3.150.102	278.534	345.274	832.000	15.000.821
2002/03	9.781.883	1.933.560	2.843.431	296.808	645.529	850.000	16.351.212
2003/04	11.388.960	2.021.785	3.427.304	340.286	818.111	500.000	18.496.446
2004/05	11.536.432	2.443.126	3.802.758	390.597	1.010.259	500.000	19.683.172
2005/06	12.414.230	2.274.143	3.110.713	352.065	988.282	580.000	19.719.433
2006/07	13.558.723	2.683.676	3.802.903	441.006	1.166.880	1.054.800	22.707.988
2007/08	14.591.359	3.412.871	4.355.798	528.486	1.447.984	1.028.729	25.365.228
2008/09	15.829.432	2.835.084	3.396.634	496.973	1.119.359	1.258.011	24.935.493
2010/11	78,5						
2012/13	92						
2014/15	90						

Fuente: AAPRESID. <http://www.aapresid.org.ar/wp-content/uploads/2016/10/Estimaci%C3%B3n-de-superficien-en-SD-1.pdf>

Anexo VII

**Evolución de la superficie implantada (Ha)**



Fuente: LGA Consolidado 30 06 2016. Recuperado de <http://www.losgrobo.com.ar/quienes-somos/informacion-financiera.html>.

Anexo VIII

INSUMOS	% Participación Vtas. 2016
Agroquímicos	48
Fertilizantes	22
Semillas	24
Otros Productos	6
	100

Fuente: LGA Consolidado 30 06 2016. Recuperado de <http://www.losgrobo.com.ar/quienes-somos/informacion-financiera.html>.

Anexo XIX

Desgravación entrevista 29/09/2016

*Ciclo de diálogo con los líderes: “Los Grobo: los desafíos del crecimiento” - Gustavo Grobocopatel*

G: Gustavo Grobocopatel

D: Daniel Friel

P: Preguntas del público

Es un gusto estar nuevamente acá. La idea es contarles algunas cosas vinculadas con el crecimiento y los desafíos del crecimiento que tenemos en la empresa. Me estaban haciendo



acordar que la vez pasada estuvimos hablando de la historia y un poco del proceso de cambio que tuvimos en la empresa y ahora podemos hablar del futuro y de lo que está pasando, y de los desafíos que tengo como empresario, los problemas que puedo resolver y los que no puedo resolver. La idea es que sea una cosa interactiva, con lo cual siéntanse con libertad de preguntarme e interrumpirme, y va a ser un gusto poder interactuar. Hablar del crecimiento y los desafíos del crecimiento sin hablar del contexto del mercado y demás es difícil, y creo que todos hoy gracias a la soja, a las 125 y a lo que pasó en el país más o menos todo el mundo sabe lo que está pasando en el mundo de los agro negocios, la demanda enorme que hay en el mundo, no ha demasiadas novedades en relación a lo que venimos sosteniendo desde hace muchos años. Hay discusiones académicas sobre si el aumento de precios está más vinculado con la especulación o con fundamentos del mercado, y hay quienes están a favor de una cosa o de otra. Quizás la novedad más importante es que justamente en esta última crisis que estamos pasando, se desploma todo menos los precios de los granos. Y no se desploman los precios de los granos aún teniendo los fondos. Los precios no bajan y los fondos van vendiendo posiciones y los precios no bajan. Realmente es un punto muy a favor para los que pensamos que los precios de los granos tienen fundamentos sólidos que no son tan especulativos como lo que se dice. Yo creo y defiendo esa tesis desde hace tiempo que los precios de los granos siguen a los fundamentos de la oferta y la demanda básicamente, que tenemos un gran problema en la oferta y la demanda, y que la estructura especulativa es algo que impacta en el corto plazo, digamos en las transacciones semanales, diarias, pero no impactan en lo que es la tendencia de los precios que es firme. Y hay una serie de cosas que están ocurriendo en el mundo que permiten sostener que esta demanda de granos, de alimentos, de biocombustibles y demás, va a ser sostenida para los próximos años. Dentro de ese contexto hay toda una revolución tecnológica en el campo de las comunicaciones y de la información digital, y hay una revolución tecnológica en el campo de la agricultura con una serie de convergencias, revoluciones basadas en una nueva plataforma agrícola que empezó hace muchos años, hace veinte años con la siembra directa y la biotecnología, y una nueva plataforma agrícola que empieza a aparecer que se yuxtapone a esta que ya está estructurada y madura, que es la de agricultura por ambientes, el uso de información satelital y nuevos inventos biotecnológicos que aumentan la productividad y que generan resistencias o tolerancias a sequías y a distintos estreses y demás. O sea, nueva generación de biotecnología con una plataforma de agricultura por ambientes sobre la otra plataforma de siembra directa que habíamos visto, nuevas generaciones de moléculas químicas, más sofisticadas, más amigables con el medio ambiente, una serie de cambios vinculados con los consumidores más sofisticados europeos que empiezan a querer certificaciones de productos responsables, entonces empiezan a aparecer toda una serie de requerimientos de la sociedad o de distintos stay holders sobre cómo producir, el punto de vista desde lo social, lo ambiental, y las novedades que aparecen es que acabamos de vender productos donde la Shell nos está pagando una prima por una certificación de responsable, y creo yo que esas son tendencias que han venido para quedarse. Hay un compromiso mayor de los consumidores con la forma en que se hace la producción, con los procesos sobre los que hace la producción, entonces impacta esto sobre que ya no da lo mismo hacer las cosas bien con hacer las cosas mal sino que hacer las cosas bien también tiene un premio económico o un incentivo económico, y eso creo yo que va a modificar también un poco la forma en que se hacen las cosas. En ese entorno aparece esta zona, esta región del planeta, básicamente Brasil, como la zona que primero puedo reaccionar a esta demanda creciente que hay en el mundo. Se considera que el MERCOSUR puede significar el 50% del crecimiento de la oferta de los próximos diez años, no el crecimiento de la producción, sino el crecimiento de la nueva oferta que vaya a haber. Eso es muy importante, hay una cantidad enorme de gente en el mercado mundial mirando agro negocios en esta región del planeta. Hay restricciones en las otras zonas competidoras, por ejemplo el África con problemas obvio institucionales, de infraestructura, culturales. Hay restricciones en Europa del Este, básicamente no por infraestructura que está mucho mejor

relativamente, con ferrocarriles que los conecta con Europa rápidamente, iba a decir que está mejor en infraestructura pero me acuerdo de Ucrania y no se puede decir eso porque parece 1930, pero sí hay ferrocarriles que llevan granos o materias más elaboradas entre Kiev y Berlín, o entre Kiev y París, tiene una gran ventaja desde ese punto de vista, tiene grandes problemas institucionales y culturales, mis paisanos ucranianos están acostumbrados a sobrevivir de cualquier forma y entonces hacen cosas de cualquier forma para sobrevivir, hay unas excelentes anécdotas. Pero digamos en resumen es esta región del planeta, hay una convergencia, un mercado, una tendencia en el mundo a una demanda mayor de alimentos, esa demanda mayor es proteínas básicamente y aceites, proteínas y aceites porque hay un cambio en los hábitos, se deja el arroz y se va a Kentucky Fray Chiken, que es aceite y es pollo, y el pollo es soja. Entonces hay toda una convergencia de cuestiones que hacen que esta región del planeta, que estemos condenados al crecimiento, no sé si hay éxito, pero sí al crecimiento. Dentro de ese contexto de crecimiento y muy optimista empezamos a ver cómo nos organizamos de la mejor manera, porque cuando los inversores quieren poner dinero en empresas se encuentran que no hay plataforma para poner dinero, porque son empresas familiares, poco desarrolladas, poco sofisticadas y demás, entonces ahí la necesidad de crear plataformas de clase mundial que realmente de alguna manera puedan ser el vehículo para ingresen capitales y flujo de dinero, y que a su vez generen servicios, producción, y que coordinen el sistema de producción es realmente muy atractivo, y en eso estamos trabajando desde hace algunos años, con mucha mayor intensidad en los últimos tres años desde que decidimos instalarnos en Brasil. Qué significa plataforma, son empresas de calidad global con modelos de negocios competitivos, con modelos de negocios innovadores, con diseños organizacionales que permitan adaptarse a las turbulencias y a los tiempos, que sean seductores para los mejores talentos, que permitan el desarrollo de esos mejores talentos y el desarrollo de las competencias de esos talentos de la mejor manera, porque la realidad es que hay dos cosas: primero que no hay talentos preparados para los nuevos desafíos porque no salen todavía una cantidad de talentos digamos así de las universidades, y la otra cuestión es que nosotros necesitamos gente sofisticada en el campo; hoy hay gente sofisticada en las ciudades, están en Buenos Aires, están en San Pablo, pero no están en Carlos Casares, en Balsas, o en Dolores Uruguay. Entonces necesitamos llenar los campos de talentos con altas competencias, y eso requiere tiempo, requiere preparación, requiere procesos, requiere inversión y fundamentalmente tiempo, porque la tecnología uno la compra y el cambio tecnológico es relativamente sencillo, pero los cambios en la cultura, los cambios en las cabezas de las personas llevan tiempo, lleva dos años, lleva tres años y demás. Entonces a veces cuando querés ir con la empresa más rápido de lo que la gente puede ir empiezan a haber crisis, empiezan a haber problemas. y cuando digo gente digo no solamente los que trabajan sino también los accionistas, en general todos los stay holders, los clientes, los proveedores, tenés que ir a una velocidad que de alguna manera seas cabeza, seas líder, pero no seas una patrulla perdida como dice un amigo mío, porque te puede costar caro ir demasiado adelante, o puede haber costos mas grandes. Entonces todo ese tema de equilibrio, de tener un modelo de negocios, de tener un diseño organizacional, de generar clientes, proveedores, talentos mejores preparados, y que además eso funcione en distintas culturas como puede ser la cultura argentina, uruguaya o brasileña, un negocio como el nuestro que ha sido desarrollado en base a la facilidad que tiene la cultura argentina, o a las particularidades de la cultura argentina pero que no necesariamente son las mismas que las que tienen los otros países. A uno le parece que el tema cultura es un tema menor, y te diría yo hoy el tema central en la compañía mía es la gestión cultural, la gestión en cómo hacés que las cosas ocurran de distinta o determinada manera en la empresa. A uno le parece que Uruguay es igual a Argentina y no es igual que Argentina. Mi mujer dice un uruguayo un mate, para describir la cultura uruguaya; son gente muy solitaria, les cuesta compartir, son auto referenciados, entonces cualquier modelo que implique trabajo en red, pensamiento en red, interactuar, cooperar, compartir derribar muros, estamos en el horno. Perdón si hay algún

uruguayo pero soy máster en uruguayos en este momento. Brasil es otra historia, absolutamente diferente, no tiene nada que ver, es un país con mucha más jerarquías, con una forma de funcionar absolutamente diferente, con reglas con símbolos diferentes: los símbolos con Uruguay son más o menos parecidos, pero los símbolos con Brasil son diferentes; la forma de hablar, la forma de conducirse y demás. No hay muchos casos de empresas argentinas que hayan tenido éxito en Brasil, tampoco hay muchos casos al revés, aunque dicen los brasileños que están muy conformes con los argentinos, creo que es más fácil que los brasileños tengan éxito acá y de hecho hay ejemplos de empresas exitosas acá brasileñas y a nosotros nos cuesta mucho ir allá. Puede ser un problema de los brasileños pero puede ser un problema nuestro, ojo puede ser que nosotros no podamos tolerar algo que sea tan diferente a lo nuestro. Y particularmente en un modelo de negocios que se da en zonas rurales es todavía peor porque en realidad en las ciudades la gente es más cosmopolita, hay patrones culturales transversales, por ahí yo me parezco más a un brasileño que a muchos argentinos. El problema es cuando vas al interior, tenés que explicarle a un brasileño que en realidad vas a tener el tractorista propio, que está más o menos como en la época de la esclavitud, vas a tercerizar en un productor de servicios que pasa a ser tu socio, y que además lo tenes que ayudar a crecer y a desarrollarse, y tenés que ir a capacitaciones juntos, y a dormir al mismo hotel, por ejemplo, ya está complicado, los brasileños no duermen en el mismo hotel, hay hoteles para uno y hoteles para otros. Cosa que acá sería terrible que yo vaya a dormir a un lado y gente que labura conmigo en otro hotel, lo que sería como un gesto malo allá es al revés, es algo que funciona bien. No me quiero ir mucho de los ejes del tema, es la gestión de la cultura: modelo de negocios, diseño organizacional, gestión de la cultura, desarrollo de talentos, son todos grandes desafíos del crecimiento, y el acceso al capital. El acceso al capital que, como decía yo hoy, estamos ayudados porque el mundo está mirando a los alimentos y porque el mundo de los alimentos está mirando a esta región del planeta, fundamentalmente Brasil. Ahí lo que estuvimos trabajando en el último año es en tratar de hacerla pública a la compañía, nos lanzamos en ese programa de hacerla pública en febrero del 2011, y cuando teníamos toda lista la compañía en tiempo record en julio de 2011 se estalla la crisis, y las compañías que en el índice Ibovespa estaban en setenta mil puntos pasaron a estar en cuarenta mil puntos, las compañías valían la mitad, entonces ahí decidimos levantar el caballo y esperar a hacer la apertura en algún otro momento. Quiero decir que más allá de la eventualidad y de lo que sucedió yo creo que el acceso al capital hoy no es un problema; si hay plataformas buenas, con buenas capacidades de gobernancia, con buenas prácticas, creo que el acceso al capital es bastante sencillo. Estamos en ese período, y ¿para qué capital? Nuestro modelo de negocios es la integración de tres áreas: un área de producción, un área de servicios y un área industrial. Nosotros necesitamos capital porque la realidad es que hoy somos cabeza de ratón o cola de león, estamos en el medio, no somos muy grandes pero tampoco somos muy chicas. Nuestra empresa está facturando este año casi un billón de dólares; pero un billón de dólares para una empresa que tiene un componente de tregging bastante grande no es muy grande. Originamos unos tres millones de toneladas de granos. Deberíamos multiplicar por tres para tener una cierta escala, tamaño y relevancia que nos permita ser competitivos. Entonces tenemos que crecer en las actividades que actualmente estamos creciendo. Hoy si vamos a hacer un crecimiento orgánico podríamos crecer a un cinco por ciento anual, pero el mundo, la situación, da oportunidades para crecer al treinta por ciento anual o al veinte por ciento anual. Y eso necesitamos capital de afuera, la empresa no tiene capacidad de generar recursos para crecer en forma orgánica de esa manera, tiene que crecer a través de inversores. Podría crecer a través de un mayor endeudamiento pero les recuerdo nuestra empresa es una compañía que no tiene mucho patrimonio, no tiene tierras, no tiene prácticamente equipos de maquinaria, como dice mi socio brasileño no es aset lite, es aset Smart. Pero bueno, es aset lite, no tenemos mucho patrimonio por lo que cualquier tipo de crecimiento hacerlo sobre deuda es bastante riesgoso. Tenemos que hacer el crecimiento sobre equity, sobre capital. Entonces crecer en esos negocios, por lo menos dejar de ser cola de león y pasar a ser cuarto trasero de león

y también dinero para explorar algún tipo de integración en negocios adyacentes a los que estamos hoy que nos genera una estructuralidad competitiva mucho mayor y que estos son temas que siempre estamos analizando si conviene integrarse un poco más hacia arriba o hacia arriba o hacia abajo y estar siempre *plai plai*. Dónde, en Brasil básicamente. Brasil es el lugar donde hay mas oportunidades, hay mas crecimiento, y pensamos que tenemos que tener una compañía que hoy es cuarenta, cuarenta y cinco por ciento brasileña debería ser en el futuro una empresa entre sesenta y setenta por ciento brasileña en términos de actividad. Yo hago esta introducción y me parece que hay... tiré muchos temas, frente a los cuales se puede preguntar, se puede debatir asique... allá veo una mano levantada.

P: Todo ese capital que vos estás diciendo que van a tomar, ¿a dónde lo aplicarías?

G: En un setenta por ciento a Brasil, setenta por ciento a Brasil.

P: ¿aplicar en qué industria? Porque hay una cuestión y es que Argentina es netamente exportadora. Pero también hay una cosa muy notable, no hay ningún calaste industrial, no hay ninguna transformación de esa materia prima o compensaciones con descargas y hay una oportunidad muy grande, y nadie está invirtiendo en esa..., en ese sentido.

G: Bueno, déjame que te explique eso. La idea es invertir en los negocios cortos que tiene la empresa para darle mayor volumen, mayor musculatura y en negocios adyacentes. Dicho esto te digo, la empresa nuestra tiene algunas experiencias de integración, por ejemplo la industria molinera de trigo. La empresa nuestra hoy tiene cuatro molinos harineros, exporta harinas, estamos inaugurando el mes que viene una fábrica de pastas, o sea que estamos haciendo algunos ejercicios de integración en algunas cadenas de valor. Hay cadenas de valor en donde no podemos agregar nada nuevo con respecto a las grandes compañías que ya están. Un poco la idea nuestra es no meternos donde no tenemos alguna diferencia que aportar, porque te metes en un océano rojo a laburar. La idea es meternos donde tenemos oportunidades, donde encontramos que hay espacios y, por ejemplo, los que encontramos en la industrialización del trigo. En el caso de Brasil el tema es el siguiente: gran parte del negocio de producción de granos de Brasil está vinculado con los agroquímicos, con fertilizantes y agro químicos. Hay un costo muy alto en fertilizantes y agroquímicos. Entonces quien maneja los fertilizantes y agroquímicos, quien se encarga de la distribución, capilaridad y demás, de alguna manera interviene de forma más importante sobre el negocio de granos. Entonces el hecho de nosotros de poder invertir en distribuidores, en ser distribuidores de agroquímicos, fertilizantes, semillas, le genera al negocio de Brasil un mayor nivel de competitividad y llegada a productores y acceso a granos que hoy no tenemos y que realmente está muy pulverizado ese mercado. La empresa nuestra en Brasil en agro químicos factura cien millones de dólares, y somos de las tres más grandes. Pero el negocio de Brasil es diez billones de dólares y va a crecer a quince billones de dólares, es decir el negocio de agroquímicos en Brasil va a ser el más grande del mundo. Entonces vos tenes ahí una posibilidad de crecer a través de fusiones, de adquisiciones y de crecimiento orgánico muy importante. Vos podés pasar de cien millones de dólares de facturación a quinientos millones en facturación en tres años, eso no lo podés hacer acá. No sé si te respondí, ahora que hay que hacer.. sí, nosotros hemos invertido en la industria avícola, hemos invertido en muchas cosas de industrialización y demás. Yo creo que Argentina es un país que todavía no están dadas todas las condiciones para poder invertir en eso porque son negocios de largo plazo, que maduran por mucho tiempo, y los cambios en las reglas de juego son terribles. Avex que fue la inversión que hicimos nosotros con un grupo de amigos es una inversión que no nos pagaron las compensaciones como tenían que pagar, no nos devolvieron el iva que prometieron que iban a devolver: estuvimos durante cuatro años perdiendo dinero. Y eso lo hicimos y nos la bancamos

porque éramos diez amigos que habíamos puesto un maní cada uno, pero si eso lo tiene que hacer un emprendedor o alguien demás se le complica. Acá del dicho de que vamos por el valor agregado y demás al hecho y a las condiciones de darle estabilidad a esos proyectos hay un largo trecho.

P: no te escuché hablar de Paraguay. ¿Tenés alguna opinión formada con respecto a ese mercado?

G: Tengo una opinión formada. No voy a decir todo (risas). Paraguay desde el punto de vista ambiental y demás es una zona muy buena, es como las mejores zonas de Brasil. Es un mercado donde están metidas todas las grandes compañías, hay una producción importante y una posibilidad de crecimiento importante. Está un poco maduro como para una empresa como la nuestra, está todo como muy tomado por los productores brasiguayos, por las grandes traders y demás, y no nos ha ido bien. Y no nos ha ido bien yo creo que porque no hemos logrado tener nunca un socio paraguayo, hemos tenido un socio uruguayo y un socio brasileño. Nos costó tener un socio paraguayo. Entonces la operación es chica, y realmente todos los años nos preguntamos si debería seguir o debería morir, no aporta nada al esquema general de la compañía. Antes de que me pregunten, Colombia. En Colombia hay un gran interés de parte del gobierno de que empresa como la nuestra se instalen y colaboren con ellos como en el desarrollo de la altillanura, que es un área que va desde al cordillera hacia Venezuela, hacia el Orinoco. Es una zona donde se puede hacer unos cuatro millones de hectáreas de agricultura y no se hace nada. Y Colombia importa todos estos granos de Estados Unidos; o sea que con un millón y medio de hectáreas satisface el consumo interno y tres millones y medio de hectáreas serviría para proveer a Venezuela que le queda al lado. Además hay todo un tema geopolítico, el modelo nuestro es un modelo que le cierra al gobierno porque no es basado en la propiedad de la tierra, nosotros no vamos a comprar tierra. Entonces es muy bueno porque los títulos... están muy bajos de papeles los colombianos digamos, entonces eso le beneficia y por eso estuve ya con Uribe tipo swat, con ametralladoras ahí, con helicópteros, y ahora vino el presidente Santos , tuve una reunión. Los miembros del Board no me dejan. A mi me encantaría porque tengo una especie de ché Guevara de la soja, pero el Board me dice pará vení, dedicáte a Brasil y déjate de joder. Pero en algún momento yo creo que Colombia es un país interesante, es un país que tiene instituciones consolidadas, hay un gobierno pro negocios, hay una oportunidad, y hay una oportunidad para nuestra empresa porque esa situaciones son típicas de valores agregados de nuestra empresa. Es crear ecosistemas productivos... transferencia tecnológica, desarrollo de organizaciones, desarrollo de emprendedores, interactuar todos formando redes, formando cadena de valor, y eso es lo que nosotros sabemos hacer, para un lugar como esos sería ideal.

P: Aprovecho el tema acá, Perú.

G: No conozco Perú. Sé de varios emprendimientos de agro negocios más pequeños, mas focalizados a determinados productos más especiales, que son muy buenos, que tengo las mejores opiniones, pero nuestra experiencia está en granos, y el potencial de Perú en granos es limitado, pequeño como el de Chile, son países mas pequeños para eso. No tenés un millón de hectáreas de mercado de granos para hacer. Pero es información de terceros, no es propia.

P: Vos ves en Brasil la cuestión de infraestructura, en el Norte donde hay frontera agrícola y ustedes están bien puestos ahí, ese ambiente de producción tampoco es...

G: Bueno ahí hay muchas iniciativas de inversión en puertos y en San Luis. Ahora hay por esta cuestión de la burocracia, de que voce teim no pudimos hacer inversiones más rápido, ya tendría que haber uno o dos puertos más en San Luis. Y después esta la ferrovía norte-sur que está creciendo, tranquila pero va creciendo, eso va a ayudar mucho a eso. Nosotros estamos ahí muy

instalados en Mapito y ahora también en Matogroso, en el nordeste de Matogroso.

P: ¿Y por qué empezaron más en la zona nueva de frontera agrícola, ahí en Mapito, y no donde ya estamos cuidados como en Matogroso?

G: Y porque nuestro modelo de negocios es muy bueno para esos lugares, por lo que decía hoy, nosotros creamos ecosistemas. Donde hay ecosistemas ya instalados y maduros no tenemos mucho que agregar. En Paraná, Rio Grando do Sur, Santa Catalina, San Pablo, Paraguay, que hay ecosistemas más desarrollados, es más difícil para nosotros agregar valor, en cambio en zonas de frontera, Marañapi, Aguí, Matogroso, ahí andamos mejor.

P: Y qué relación tienen los nuevos ecosistemas con los ecosistemas que ya existen.

G: Los transforman, los mejoran, los proyectan. Hay una buena interacción. Déjame que te de algunos ejemplos concretos. Un productor agrícola de Maraniau, que tiene tres mil hectáreas, productor agrícola que siembra todos los años soja. Un año le va bien porque los precios suben, y otro año le va mal porque los precios bajaron, porque en general son poco sofisticados, no hacen heading, no tienen una política de gestión del riesgo, no son sofisticados. Entonces pasa de tener mucho dinero y querer comprarse todo Maraniau a fundirse, y quebrar año a año. Entonces viene una empresa como los Grobo y les dice mirá, este productor ya está hartito, vive en el medio de Maraniau, no les puedo explicar, iba a decir una mala palabra, vive en la loma de tuje digamos, así queda más simpático; entonces el tipo está ahí, que se quiere ir, que no sabe qué hacer, porque no progresa, a veces progresa a veces no. Viene una empresa como los Grobo que les dice mira, en el fondo yo lo que voy a hacer es ayudarte a gestionar tu riesgo, y te propongo distintos paquetes: ¿vos querés tener cero riesgo? Yo te alquilo el campo, te pago una renta fija en dólares; ¿vos querés tener un poquito de riesgo? Dale, yo no te lo pago en dólares, te lo pago en quintales de soja entonces vos vas conmigo en el precio de soja; ¿vos querés tener un poquito más de riesgo? Yo te lo hago a porcentaje, y en lugar de pagarte fijo te doy un porcentaje de la producción; ¿vos querés tener más riesgo que eso? Yo te invito a que seas socio mio, pongas parte de la inversión vos y vamos a media; ¿vos querés tener todo el riesgo? Los Grobo te dan servicios y vos me los comprás a los servicios y los servicios que yo te vendo son de gestión del riesgo, te hago el heading, te hago el seguro. Entonces llegaste vos a Mapito y le creaste una calidad de vida diferente a ese tipo. Además si te alquilo el campo y querés quedarte, yo te tomo como proveedor de servicios, vos seguís trabajando en el campo, y ganás como proveedor de servicios y ganás como arrendatario, como rentista. El modelo tiene un *matching* con el esquema tradicional de agricultura que es maravilloso, es un estadio superior, y la gente lo ve bien a eso.

D: disculpa, pero aprovecho estar alado tuyo para hacer una pregunta. La pregunta que quería hacer es justamente conectarlo con esa idea de ecosistema, entonces ¿hasta qué grado vos dependes del ecosistema ya desarrollado y hasta qué grado estás desarrollando ese ecosistema?

G: Bueno ahí hay cuestiones mínimas que deben darse. El ecosistema nuestro, si no hay reglas de juego o si hay un ambiente institucional débil, es más complejo.

D: Pero yo puedo ponerme en el lugar de alguien para alquilar el campo a ti. Y no entiendo cosas sobre rentabilidad, no entiendo riesgos, no entiendo muchas de esas cosas que vos hablás. Entonces vas a confundirme quizás, entonces yo no voy a hacer exactamente... ¿entendés lo que digo?

G: Ah bueno pero yo no se lo digo todo como se lo digo a ustedes porque están en MBA ustedes, yo al productor lo escucho, pongo la oreja y le digo haber, decime qué problema tenés.

D: Pero claro, a veces el productor no entiende, y la idea del riesgo y todo eso...

G: Vos le decís... en general el productor tiene un problema y una necesidad, y nosotros vamos con un paquete y esa es la clave de nuestro modelo de negocios, es un modelo de negocios donde vos podés parametrizar la solución para cada productor, vos le armás un traje a medida. Inclusive vas probando, pero por ejemplo es tu modelo que funciona en base a contratos. Si la calidad de los contratos es mala, pierde competitividad el modelo, los costos de transacción crecen enormemente y entonces ahí estamos complicados, no somos competitivos frente a un esquema integrado totalmente, que son hoy las empresas públicas que hay en el mercado que son modelos bastante integrados, son modelos que hasta inclusive tienen tierra, tienen equipos, tienen todo, entonces esos en un ambiente institucional hábil funciona mucho mejor que el modelo nuestro. Allí hay uno levantando la mano. Vos, vos.

P: Quería saber si tenías alguna opinión formada respecto de la división del trabajo internacional, América Latina como proveedor de materias primas y el debate este de si generar una industria de valor agregado o quedarnos en la provisión de materia prima que cada vez tiene mucho más importancia.

G: Lo que pasa es que hoy la división del trabajo no está segmentada de esa forma que vos la miras. Hoy la segmentación de la división del trabajo está en grandes cadenas globales, o grandes redes globales que se interactúan entre si, y que a veces es difícil detectar donde está el valor agregado o donde no está el valor agregado. El más claro siempre es Toyota ¿no es cierto? Hay un lugar que hace el motor, otro que hace las válvulas para el motor que es acá en Rafaela, otro lugar que hace las cubiertas, luego en algún lugar del mundo esto se arma, en Pacheco no sé donde tiene Toyota, en Zárate. En Zárate pero también se arma en otro lado, y de acá se exporta a Brasil. Entonces esa división no es... Lo que sí, si nosotros no hacemos cosas para generar competitividad en alguno de estos eslabones de las cadenas o segmentos, nos van a cocinar. El problema no es lo que nos asignan los demás, es lo que nos auto-asignamos. Nosotros por ejemplo somos competitivos para producir granos, y todos estamos de acuerdo que hay que alargar las cadenas de productos con mayor valor agregado porque eso genera más trabajo y demás. Lo que nosotros no podemos negarnos a hacer es a producir granos. Vos el día de mañana ¿a quién le vas a vender pollo? A China, y China necesita de tus granos, y nosotros necesitamos que nos compre pollo. Entonces vos tenés que decir te vendo grano pero comprame pollo. No se puede disociar, porque si vos no sos bueno e imprescindible en algo, no podes reclamar nada. Es decir, la soja o los granos es lo que nos abre la posibilidad a crear valor agregado, no sé si entendés la idea. Porque tengo soja me van a comprar pollo, no es no te vendo más soja ahora te vendo pollo. Como este tema que está ahora, si dejamos a los chinos que vengan al desierto de Río Negro o no, y bueno, que vengan pero que nos abran el mercado de los lácteos, eso es mucho mejor desde el punto de vista de la negociación que prohibirle que vengan a trabajar la tierra. Ahora, ¿cómo se generan esas competitividades o fortalezas competitivas? Y, están vinculadas con la innovación, con la calidad de las personas. Nosotros tenemos mucha calidad de personas en el agro, porque está esta especie de emprendedores globales que hay en el agro, que son innovadores, que son muy competitivos, que incorporan rápidamente la tecnología, tienen una gran capacidad para trabajar en red, para asociarse, generan organizaciones flexibles muy adaptadas a distintas situaciones... entonces esos tipos tienen una gran capacidad de generar granos. Ahora, esos tipos no quieren solo producir granos, quieren procesar también, quieren generar valor agregado, no es que esos emprendedores quieren poner la plata en el colchón, son emprendedores. A esos emprendedores hay que apoyarlos para que generen ese valor agregado. Ahora si ese valor agregado es el pollo, el paradigma del valor agregado porque genera muchas cosas alrededor del pollo, entonces por un lado tenemos que abrir los mercados para venderlo, no

es que la gente quiere comprarte pollo, la gente quiere comprarte soja. Entonces vos tenes que empezar a hacer grandes movidas estratégicas para poder empezar a colocar esta producción y generar relaciones de largo plazo. Ahora si vos vendés pollo, pero al tipo un día se le ocurre que va a faltar pechuga, y te prohíbe la exportación de pechuga, hiciste un convenio de largo plazo con un tipo y dejaste de vender lo que tenias que vender y estamos mal. No te convencí... vos pensás que estamos condenados a un producto infecto que es la soja, el maíz y el trigo.

P: No no, en realidad preguntaba el hecho de lo que me parece que vos planteas y lo comparto, que a futuro el crecimiento de la demanda de lo que es materia prima cada vez es mayor y se está viendo en los precios también. Sin ir a la parte rural que se está urbanizando también...

G: Permitime que te destruya el argumento de que solo nos van a comprar materia prima. Para vender un kilo de pollo necesitan como, no sé, mucha agua, como 600 litros de agua. El tipo que compra pollo compra agua saborizada. Entonces el problema es, los chinos no pueden hacer todos los pollos dentro de la China, porque tienen un problema de agua. Te van a comprar el pollo porque necesitan comprarte agua. Entonces yo no estoy muy de acuerdo con este tema de que la localización del valor agregado va a estar en China y acá vamos a ser productores de grano, no. Lo que va a haber son empresas chinas que van a venir a hacer pollo acá, probablemente.

P: Esa división si veo que hoy hay mucho debate de generar hay industrias, y las industrias en realidad, en otros lugares las hacen mejor, y están mas avanzadas, y nosotros tenemos mucha tierra que en otros lugares escasea.

G: Como dijo un amigo mío hay que industrializar la ruralidad pero hay que ruralizar la industrialidad. O sea que la industria aprenda... acá el problema no es la soja, el problema es por qué lo otro no es competitivo como la soja. La soja es lo que debemos aprender, por qué no nos hicimos competitivos con la soja, porque somos innovadores tecnológicamente, porque somos innovadores en las organizaciones, porque innovamos institucionalmente, y todo eso da la competitividad de la soja. Estudiemos el caso y ruralicemos la industria. Había alguien por acá...

P: Tenía una pregunta que estaba relacionada con algo que dijo él antes, que quizás tiene que ver con el origen de la empresa. Si yo de pronto imaginara teniendo riesgo en un ecosistema que no está desarrollado como dice usted, un campesino que la verdad son bastante conservadores, no puedo entender cómo realmente te compran eso.

G: ¿Cómo me compran eso? Yo tampoco puedo entender. Pero me lo compran (risas)

P: Quería quizás que nos cuente un poco cómo arrancó la empresa, porque supongo que si bien ahora desarrollar ecosistemas ¿por dónde empezaste a encaminar la empresa por ese lado?

G: Sí, a ver, este es un proceso. Hoy puedo hablar de esto de gestión de riesgos y quizás hace cinco años no sabía lo que era gestión del riesgo. Y también aprendí cosas... mis socios brasileños son del mundo de las finanzas, entonces aprendí cosas rarísimas que pensé que no existían, por ejemplo el rarok... yo había llegado al roik, pero al rarok nunca. Mirá, yo lo que creo es la gente que vive en el campo en general es como cualquiera, vos tenes que escuchar cual es el problema que tiene, tenés que generar confianza obviamente. Yo tengo la ventaja que soy del campo. Entonces yo pude hacer esto en la argentina en la pampa húmeda porque yo soy del campo. Hablo el mismo idioma, tengo los mismos problemas, pienso de la misma manera... y al principio es como todo, nadie te recibía, nadie te daba bola, y después te empiezan a dar bola, y eso llama a otros y hoy ya ni siquiera voy yo, va gente que trabaja conmigo, que le dan bola a la gente que va porque antes venía yo. Se va generando eso. Es como cualquier negocio. Pero creo



que hubo un proceso de creación de confianza, de trayectoria y demás que son todas cosas que ayudan, son intangibles que son muy valorados. Ahora, acá la prueba de fuego es que vos vas a otro país donde nadie te conoce, esa es la prueba de fuego, y al primero que tenés que convencer es al que labura con vos, porque la gente que labura con vos tampoco entiende muy bien por qué te van a comprar eso. Y eso es difícil, no es fácil implementar un sistema, un modelo de negocios que ya está desarrollado en otra cultura y en otra forma. Nosotros lo estamos haciendo... lo hacemos con socios locales. O sea, nosotros encontramos a un emprendedor local que mas o menos entiende el modelo, lo hacemos socio y con él vamos creciendo en ese lugar y él es el encargado de traducir al idioma local nuestro modelo de negocios, y hasta ahora eso viene funcionando muy bien. Uruguay empezamos en el 2003, pusimos muy poco dinero cada uno y es una empresa que hoy opera más de cien mil hectáreas. En Brasil empezamos hace cuatro años y es una empresa que factura cuatrocientos millones de dólares, en tres años, prácticamente empezó facturando... cuando compramos la primera compañía facturaba cien millones de dólares. Ese tema de asociativimos local que por otro lado es la respuesta a la tensión entre lo global y lo local, no es un invento, ¿cuáles son los problemas de la globalización? La tensión que hay entre ser más local y más global. Nosotros lo resolvemos teniendo socios globales y teniendo una plataforma de compañía de calidad global.

P: de todo lo que es agricultura con agregación de valor por tierras propias, si alguna vez lo evaluaron, lo están evaluando, cuál es la diferencia principal entre el ecosistema que ustedes crean y el negocio del ...

G: nosotros pensamos que tener la tierra, inversión en tierra, es una estrategia de inversión muy diferente a gestionar tierra. La compra de tierra está vinculada con una inversión en *real state*... vos invertís... es un negocio más de protección de valor y de algún tipo de especulación sobre el aumento de... pero no es un negocio de conocimiento intensivo, no está vinculado con el management. Es un negocio de stock, de gestión de stocks. Lo nuestro es un negocio de gestión de flujos. Lo nuestro está más vinculado con un negocio de un banco, y lo otro es un negocio más de inmobiliaria. Lo que nosotros no estamos de acuerdo es en mezclar los dos negocios, porque vos tendrías que... no porque estemos en contra del negocio de *real state*, hay clientes que quieren invertir en *real state*. Tené tu negocio de *real state*; lo que yo digo es tené este otro negocio y después de acuerdo al cliente hacé el mix de portfolio que vos querés tener en función de una cosa y la otra. Por qué ya darle el combo metido adentro donde inclusive ya es difícil saber cuando hay rentabilidad si la rentabilidad viene por tener la tierra o por gestionar bien el flujo. Entonces vos decís hago dos compañías, una de tierra y otra de gestión, y si a mi me gusta tener 90 de gestión y 10 de tierra o 90 de tierra y 10 de gestión lo decido yo invirtiendo en las compañías.

P: Pero hasta ahora los Grobo es 100% gestión, y están evaluando todo el tiempo el negocio...

G: nosotros creamos una compañía de tierras con inversores donde nosotros hacemos la gestión pero es un negocio separado, Solus, que es una empresa separada.

P: Y ¿en dónde actúa?

G: Brasil, por supuesto. En Mapito y algo en Bahía tenemos.

P: En el momento en que estabas presentando el caso dijiste que las condiciones están dadas para poder llegar a crecer un 30 por ciento. Si vos vieras internamente a tu organización, y decís estos son dos o tres temas que debería resolver para lograr ese 30 por ciento, ¿cuáles serían?

G: La operación en la gente

P: ¿Solamente la gente?

G: Si la gente son muchas cosas, la gente, la cultura, la organización, eso es una restricción importante, porque vos tenes una tasa de generación de talento adentro de una organización x y no podés... pero hasta un treinta por ciento podemos, pienso, porque a veces lo tenes adentro, a veces lo mezclás con lo que viene de afuera... pero esa es la principal restricción.

P: Si la gente es el mayor problema, ¿cuál es tu estrategia para solucionar eso?

G: En cada país es diferente. Argentina es un país que nosotros tenemos todo lo que es proceso de reclutamiento, retención, incentivos, todo lo que tiene que ver con el proceso vinculado con la gestión de talentos está bastante maduro y bastante avanzado, de hecho estamos generando ceos, pequeños ceos en las compañías, tenemos programas de senior management y tenemos un programa de capacitación y desarrollo bien. En Uruguay es más complejo por la propia idiosincrasia, Uruguay un uruguayo, un mate, pero es bastante más cercano. Brasil es una complicación grande, porque Brasil es un mercado que va en expansión, no hay personas, no hay capacidad, no hay masa crítica, no hay stock de ingenieros agrónomos, stock de contadores, de abogados, el brasileño en general es... A ver, vos eras un país que estaba mal, que tenías complicaciones estructurales grandes y que desde hace algunos años empezaste a ver la luz y la mentalidad de los brasileños es "esta es mi oportunidad", si no aprovecho esta oportunidad ahora no se si dentro de diez años va a pasar lo mismo. Entonces es más oportunista el brasileño, salta de un trabajo al otro, te cambian por dos mangos, por tres cosas, no es fácil la retención de gente en Brasil. Tenés que tener una empresa muy madura, muy estructurada, y la nuestra no es una empresa madura ni estructurada, es una empresa en construcción. Entonces ahí tenemos problemas más graves, mas graves que no sabemos cómo poder resolverlos. En algún momento pensábamos que mandando gente de acá para allá, pero esto tiene un choque cultural muy importante, vamos contra esa idea de la cultura local y del localismo, entonces tenemos temor de generar algún tipo de choque de ese tipo, es complicado. Brasil es el lugar que más tiene que crecer, que más estamos para ponerle guita pero con más complejidad para generar operación de calidad.

P: la idea del modelo de negocio de la no dependencia de la tierra ¿puede conspirar contra esa capacidad de lograr adeptos dentro de la misma gente? El hecho de que el modelo de negocios esté pensando independiente de la tierra...

G: No, no, no tiene impacto sobre eso, porque la operación es solo management, te falta gente para operar, pero no tiene que ver con la propiedad.

P: Y en Colombia ¿cuál es la limitación? Además de los socios que....

G: Tenés un problema de infraestructura importante, hacen falta rutas, hace falta luz, internet, pueblos, gente. Están en un estadio lejos. Lo que no se valora del ecosistema agrícola argentino es el nivel de desarrollo que ha tenido eso en los últimos veinte años, que además no es de los últimos veinte años, es una serie de cosas que se vienen dando en los argentinos en los últimos cien años, porque no hubiera mercado de tierras en Argentina si no hubiese estado Vélez Sarsfield.

P: Mencionabas las plataformas como una forma de construir competitividad, y claramente ustedes han armado esta plataforma. ¿Cuáles son los principales ejes? mencionaste uno hoy, lo de gestión del riesgo y el heading, sobre los cuales se agrega valor al sistema, si hay otros en este

momento, y si creés que la solución del negocio, el crecimiento hacia los próximos cinco años se van a ir incorporando otros ejes.

G: Creo que el modelo se basa en la fortaleza es en la diversidad geográfica, política, porque estamos en distintos países, en la integración vertical, productores, proveedores de servicios, exportadores industriales, tiene un foco muy importante el tema de la calidad, si bien es una empresa que le hace falta mucho, bueno ganamos el premio nacional a la calidad, es una organización que está mirando la calidad, y el tema de innovación. Yo creo que el tema de innovación es importante, siempre estamos buscándole la vuelta para generar algún tipo de diferenciación en el mercado, que genere algo distinto, como plataforma esos son los cuatro ejes importantes. Dentro de calidad está la gestión del riesgo, la gestión de talentos. Calidad es el concepto del modelo del premio nacional a la calidad, integra la gestión a los resultados y al liderazgo.

P: Tengo una pregunta más orientada a la parte de recursos humanos. Gran parte de la empresa está en Carlos Casares, la parte de management y demás, de Argentina. ¿Han logrado llevar a mucha gente de acá hacia Carlos Casares, de acá de capital?

G: en Casares trabajan unas ciento diez personas, la mitad son de Casares y la mitad no son de Casares. Porteños hay pocos. Hay muchos de Bahía Blanca, Córdoba, Mar del Plata, Olavarría, pero no hay muchos porteños. Casares particularmente, te digo porque hay otras ciudades que son mejores, qué barbaridad lo que acabo de decir, pero bueno... te digo por ejemplo tenés que ir a Chiviricoy, o tenés que ir a Trenque Lauquen, 9 de Julio, Junín o Tandil bueno son ciudades maravillosas. Cualquiera puede irse a vivir de acá a allá que está mejor. Casares es una ciudad que le falta, yo la quiero mucho pero le falta... No es fácil convencer a alguien que se vaya a vivir al interior, a pesar de que yo viví siempre en el interior y estoy contentísimo pero soy de ahí. Hay gente que hay que darle más comodidad. Hemos armado muchas iniciativas para armar eso, pero imagínate que ni siquiera me han retenido a mí, que me vine a vivir acá.

P: por eso se me ocurrió la pregunta, mucho trae hacia acá, por mas que uno quiera por una cuestión de localismo...

G: Pero el modelo nuestro funciona con gente que le gusta vivir en el interior. Mezclado, por supuesto, no es una condición. Pero al oficina nuestra de Brasil es., la oficina nuestra de Uruguay es Dolores, no estamos en Montevideo o Buenos Aires. Las oficinas de acá son muy chiquititas las que tengo acá en Buenos Aires. Yo creo que es muy importante que la gente que trabaja en la operación de la empresa entienda el idioma del interior, fundamental. Por lo que decíamos hoy, cómo hacés para entender la necesidad de un productor si no sos de esa cultura.

P: Cuando vos hablabas de Paraguay, que no habías podido ingresar en Paraguay y que habían empresas superiores a vos, que vos estabas con algunos problemas... si bien vos vas a Brasil y abris la gestión del management en lugares donde no había nada asentado, ¿qué es lo que te falta a vos para dar ese salto y decir...?Por ejemplo, vos podés desarrollar la idea de negocios en Brasil, pero también después va a haber una empresa que está por llegar al Paraguay y puede ir a Brasil a hacerte el negocio.

G: el problema de Brasil es que voy con socios brasileños. El problema en Paraguay es que no conseguí un socio paraguayo. Pero ese es un problema mío.

P: Volviendo al tema anterior yo escuchaba hablar y veía que en el modelo de negocio tuyo el mayor valor agregado es la confianza, siendo del interior y habiendo vivido todo el proceso de

compras en distintas áreas de producción, que contabas cómo utilizabas el nuevo... cómo optimizabas...

G: Bueno nosotros tenemos un *know how* acá que se transfiere a otras compañías del grupo, por supuesto, tenemos desarrollo de procesos, software, mejores prácticas determinadas, pero ojo que también las empresas de algunos países tienen desarrollos que son útiles para nosotros. Es un ida y vuelta. Tenemos una pequeña área corporativa que se encarga de transferir las mejores prácticas.

P: ¿En qué medida los movimientos de costos afectan a la rentabilidad de tu negocio y qué haces para combatir eso?

G: El aumento de costos afecta la rentabilidad de los negocios. Hay aumento de costos salarial, nuestra empresa es una empresa básicamente de servicios, está muy impactada por el costo salarial. Si fuéramos una empresa de producción agrícola estaríamos menos impactados. El tipo de cambio tiene algún impacto importante diferente de acuerdo al país. Es mucho más importante en Brasil y menos importante acá. Sí, hay... pero bueno, esa es la búsqueda permanente de competitividad, gestionar esos costos, ser más eficiente, te diría yo que es la lucha que no se termina nunca.

P: Dentro del modelo productivo, ¿qué relación tienen con ellos?

G: Como nosotros trabajamos el cien por cien con proveedores de servicios, y si los proveedores de servicios no son buenos nosotros estamos en el horno, la competitividad de la empresa depende de la calidad de los proveedores de servicios. Entonces hay todo un paquete muy grande de interacción con los proveedores de servicios, desde financiación a través de una sociedad de garantía recíproca. Todo el tema de desarrollo, de transferencia de mejores prácticas, hemos abierto líneas para asesorarlos sobre cómo profesionalizar la empresa familiar, cómo ayudarlos con los temas de sucesión, cómo ayudarlos a mejorar la maquinaria y la tecnología que utilizan. Tenemos un sistema de auditoría de los productores que es un sistema que está vinculado a encontrar también donde están las oportunidades de mejora. Hay un foco especialísimo en el tema de proveedores.

P: Todavía no tocaste el tema de modelo de gobierno. Yo me acuerdo que en la charla anterior habías puesto énfasis en que estaban dando pasos importantes que implicaban de cierta forma un paso atrás tuyo... ¿cómo evaluás esto en relación a lo que te está pasando?

G: la empresa yo creo que en Argentina y en lo que es la familia mía a concluido a esta altura, un proceso de sucesión de un management familiar a un management profesional te diría yo con éxito. Ninguno de la familia está en la operación, el más cerca soy yo, pero hoy soy el presidente y tengo un ceo, que es el que opera. En las compañías de Brasil y Uruguay todavía el ceo es mi socio, o sea que ahí también hay un proceso de sucesión que se está iniciando. Pero esos procesos de sucesión son procesos que tienen que ser muy concordados para que sean exitosos, no son cosas rápidas de un día para otro. Y además le es difícil a un fundador o a un emprendedor de cuarenta años que vos le digas mirá, no se lo decís de esta manera, pero más o menos: te llegó el momento del retiro. Tengo cuarenta años, soy emprendedor, el tipo dice y ahora, ¿qué hago? Pero yo creo que ese modelo ha sido un éxito, es una empresa que ya el capital no es solo familiar, que ya hay accionistas no familiares, que tenemos algún director independiente que es bastante bueno, que ha hecho todos los procesos en forma de éxito. El otro día me preguntaron, tardamos veinte años en hacer eso, no es un proceso natural, es un proceso trabajado, que por ahí lo tendríamos que haber hecho antes, en lugar de veinte años nos tendría que haber llevado cinco o seis, pero

bueno, es la forma en que se vio y funcionó, pero yo me pasé una gran parte de mi vida liderando un proceso de sucesión, primero con mi padre, después con mis hermanas y después sacándome a mi mismo, yo acostumbrándome a que me tenía que ir.

P: ¿Podés llegar a entender que el modelo de los Grobo es un modelo matemático que está en constante dinamismo?

G: Sí, me lo explicó una vez un amigo que tengo que se llama Hugo Escolnik, que es matemático.

P: ¿No creés que esas restricciones que hoy tenés que por ahí parecen mínimas en relación a tus veinte años de aprendizaje se podrían llegar a disminuir quizás tomando de algún otro modelo exitoso del mundo o de alguna cadena, que quizás estaría ahí la manera en que hoy Brasil es exitoso con empresas de afuera que también pasaron por lo que vos pasaste?

G: Estoy seguro que tiene que haber otro camino mejor, en ese punto. Yo pienso que sí y seguro, que son los desafíos que tiene el management de aquí, creo que la compañía está en un proceso de estructuración. Cuando se escriba la historia, son tres años en una historia que espero que dure siglos. Estos tres años, cuatro años, cinco años, son un proceso de estructuración, un proceso de armar la plataforma, de alinear los intereses de los accionistas al management, de adaptar los modelos de negocios a distintas geografías, de testear el modelo en las distintas geografías, de hacerlo más eficiente para luchar contra los costos, todo eso está ocurriendo simultáneamente.

P: ¿Ya has visto copiado el modelo de negocios en otros lugares?

G: El modelo nuestro vos sabés que no. Eso me preocupa, me pone contento, lo hicimos tan difícil para que nadie lo copie que logramos eso, que nadie lo copie. Hay modelos parecidos... Vos vas a Estados Unidos, en Brasil mismo hay empresas que son parecidas en algunas cosas. El modelo de negocios está, lo que no hay parecido es el tema de diseño organizacional en el sector. Modelo de negocios hay tipos que dicen hago más producción, menos originación, mas provisión de..., algunos más otros menos, algunos están más con la industrialización. Yo creo que casos que vos podés entender mas o menos de modelos integrados. Ahora el diseño organizacional, trabajar de la forma que nosotros trabajamos en red y demás no. Digamos, el modelo organizacional requiere del desarrollo de una micro institucionalidad que nosotros tenemos y que he tratado siempre de copiar y de ver en dónde hay cosas. El otro día un socio mío me dijo que éramos un modelo de franquiciados, entonces estoy tratando de estudiar el modelo de franquiciado para ver si puedo sacar alguna idea sobre eso... Pero desde el punto de vista del diseño no, en Argentina no hay una empresa del sector que los ingenieros agrónomos que conducen el área agrícola en lugar de ser empleados sean socios, no hay.

P: ¿Cómo es el marco institucional en Argentina durante los próximos cuatro años relacionados con el tema de los granos...

G: La presidenta el otro día hizo un discurso... Mi mujer dice que lo que la gente habla es lo que piensa, hay excepciones puede haber, pero lo que hay, y lo que uno cree... Es bueno el discurso que hizo. El discurso que hizo no lo hizo ningún presidente en la Argentina nunca, a favor del modelo de negocios de agro negocios. Mil por ciento de acuerdo. Lo que se está haciendo hoy, lo concreto, es al revés de lo que ella dijo que va a ser. Me parece que hay que darle la oportunidad, si es relecta de que cumpla con esta visión que planteó ella. Por lo cual digamos, ser pesimista u optimista es lo mismo, y ser pesimista es más aburrido, prefiero ser optimista hasta que se demuestre lo contrario.

D: Gustavo yo tendría una pregunta relacionado con la integración vertical en ese sentido, porque

vos hablás de integración vertical, pero ¿no es más una integración de cadena de valor? Porque integración vertical muchas veces se confunde en ese sentido porque, con el contratista es que...

G: Sí te entiendo y es así, es de cadena de valor.

D: Y pensando en eso, ya tienen la pasta, entonces ¿piensan ir más allá? ¿por qué no pollo?

G: A mi me encanta comer pasta, ya estamos todo integrados. Ya a más no puedo llegar.

D: Para ir claro, por el pollo, porque el pollo es como la soja, entonces ir tratando de llevar el gestionamiento de pollo...

G: Lo que pasa es que tiene su especialización. Yo creo que, a pesar de que estamos muy diversificados, yo creo que hay que ser especialista. Por ejemplo consumo masivo es una lógica diferente a trading. Producir pollo es un negocio que tiene sus propias particularidades en relación a producir soja, no es lo mismo. Si vos querés integrarte lo que tenés que hacer es o comprar management o comprar empresas que tengan instaladas esas capacidades. Nosotros hicimos un Green fill en aves, y nos costó, no es fácil hacer un Green fill para alguien que no sabe. Lo podés comprar, comprás el management. Pero yo creo que no es que viste a, si hay integración vertical vamos a invertir en... No, yo creo que hay que ser bueno en lo que uno es, profundizar en lo que uno es, tratar de buscar si hay algún tipo de ventaja en alguna inversión de algún negocio adyacente pero no mucho más que eso.

P: ¿Quién es el competidor más directo de ustedes y en qué se diferencian?

G: Tenemos competidores en distintos segmentos. Por ejemplo, como originadores de granos competimos con acopios de granos, con acopios que son tradings en acopio, como CARJIL por ejemplo, Compañía Argentina de Granos, el grupo Cañuelas, hay muchos acopios locales también. En lo que es venta de insumos esos mismos acopios y otros negocios que venden insumos en los pueblos, los que venden agroquímicos. Lo que es producción agrícola en realidad son otras empresas que alquilan, son infinitas, no son solo las grandes, también las chicas. Hoy hay mucha competencia del contratista del pueblo que se larga a sembrar con su propio pull.

P: Siempre la diferenciación radica en el ecosistema.

G: Sí, sí. Pero es tan grande el tamaño del mercado y somos tan insignificantes en cada uno de los segmentos que no es que tenemos el control o el liderazgo absoluto. Imagínate que nosotros somos el 0.3 por ciento de la producción agrícola argentina.

P: ¿Cuáles son los mayores riesgos y amenazas para la empresa?

G: ¿Para una empresa como la nuestra? La nuestra es una empresa que tiene muchos socios y muchos proveedores. La falta de liderazgo de la empresa y el desalineamiento de esos stay holders es un riesgo para el modelo. En el modelo no tenés atado todo y controlado todo. Esa característica es su fortaleza y su debilidad. Porque si la empresa cambia el modelo de liderazgo, cambia el diseño, y si eso no se hace en forma bien estructurada hay riesgos de pérdida de competitividad. Los otros riesgos están relativamente controlados, los riesgos climáticos o cambiarios, riesgo precio, inclusive si los precios bajan nuestra empresa tiene mecanismo de adaptarse a la baja de precios, porque una parte de nuestro negocio son precios y una parte son servicios, entonces no importa tanto que los precios suban o bajen, ese es uno. Creo que los riesgos de la sucesión han pasado, mañana me puedo pegar un golpe yo, me muero, y a la empresa le va a ir mejor porque voy a dejar de joder. Me parece que ese riesgo es mínimo. Los

riesgos políticos, los países se han mitigado porque estamos distribuidos en distintos países, salvo que se ponga de acuerdo Vilma con Cristina.... Pero la realidad es que las empresas se enfrentan permanentemente, algo que vos pensás hoy que no es un riesgo, dentro de un mes apareció algo que vos no tenías previsto, y sino preguntale a tantas empresas, todas tenemos un sisne negro.

D: Una pregunta más y vamos terminando.

G: Sí, porque a esta hora tengo hambre y me pongo agresivo (risas)

P: A mí me parece que, si ustedes saben gestionar riesgos, no se metan en pollos, si quiero que sean lo más grande a nivel Argentina. Habiendo dicho eso, ¿cuál es tu sueño, cuál es tu misión y hasta dónde querés llegar?

G: Yo quiero tomarme un año sabático, desde hace mucho tiempo se lo vengo diciendo a mis amigos. Le prometí a mi mujer que iba a ser a los 50 años y cumpla 50 años el mes que viene y estoy en el horno, no voy a poder. A nivel personal tengo muchas ideas vinculadas con tratar de ayudar a resolver los problemas de producción agrícola en distintos lugares, también en Argentina tengo una vocación por algo más público. Por Dios, no ser presidente de la nación, pero sí colaborar con la generación de una universidad virtual para áreas rurales, por ejemplo, me divierte eso. Entonces mi año sabático lo voy a tratar de utilizar para armar algo de ese tipo, u otra cosa vinculada con eso. Y después no sé, quiero yo decidir a dónde ir y no que los demás decidan por mí. Si me llegan a escuchar mis hermanas que digo esto me van a cag\*\* a trompadas, porque ellas dicen que yo he hecho lo que se me cantó toda la vida. A mí lo que más me divierte no es hacer negocios, me divierten las ideas. Yo no soy un empresario soy un académico en el fondo. A mí me gusta mucho la idea, me gusta y lo pongo en práctica. Me equivoco y demás, y vienen los directores independientes y me dan con un palo en la cabeza, tenés que ganar plata, tenés que ganar plata. Me importan mucho las ideas, es lo que me apasiona. Pero no las ideas para debatir las ideas, sino las ideas puestas en práctica. Eso desde el punto de vista personal. La empresa va a tener un rol protagónico y de liderazgo a nivel global importante, yo creo en el modelo este mucho. Ahora cuando hicimos visitas a bancos a raíz de la IPO, y tuvimos la oportunidad de discutir modelos de negocios con gente de otros lugares, y que en general son tipos que han nacido para criticarte, para ponderarte, todos ponderaron mucho el modelo. El modelo es un modelo que facilita el emprendedurismo, la innovación y demás, todas las cosas que la economía del conocimiento requiere. El modelo me gusta, me parece bien, y ojalá que el modelo crezca más allá de los límites de lo que yo pueda pensar, y ayude a mucha gente.

P: yo tengo una pregunta...

G: Era bárbaro para terminar con eso y vos me la cagas\*\* (risas), bonus track.

P: Yo pensaba, el otro día vi un artículo que diste en “La Nación” sobre la propiedad de la tierra y el cómo tener la propiedad de la tierra no garantiza la productividad y el modelo este independiente de la tierra y de gestión de conocimiento con los movimientos migratorios que hay, y que el movimiento migratorio tiene también asociado un movimiento de emprendedurismo grande. Si uno piensa de acá a cincuenta años puede ser un modelo que transforme los paradigmas y reconstituya la distribución geográfica de la frontera, un momento donde Europa esté en crisis en un bloque que está agarrado de un hilo... Es un modelo que realmente corta, y puede llegar a ser de acá a cincuenta años revolucionario en...

G: Pero yo creo que ya fue revolucionario. Hoy me hizo una nota un periodista de izquierda y le dije: hicimos la reforma agraria y vos no te diste cuenta. Es así, era un tipo muy de izquierda, y

está tan absorbido por cosas que no se dieron cuenta que hubo una reforma agraria en Argentina. La reforma agraria es que el 70% de la agricultura la hace gente que no tiene propiedad de tierra, que no necesariamente son hijos de estancieros ni chacareros, son emprendedores profesionales súper competitivos, es una reforma agraria, se democratizó el acceso a la tierra, se generó movilidad social enorme, un sistema meritocrático espectacular, es una reforma agraria.

D: ¿Gustavo estás seguro que no querés hacer política?

G: No, voy por la reforma agraria (risas). Bueno un gran gusto.

### Anexo X

#### **Desgravación de entrevista 03/04/2014**

A: Representante de los Grobo

Daniel: Daniel Friel

B, C, D, E, F: Alumnos

A: ... Todos sanos y buena gente. Además, en la empresa cuando empecé a trabajar, como contó Daniel en una empresa familiar como era los Grobo, al principio desarrollé una unidad de negocios que era la venta de semillas, agroquímicos y fertilizantes, que hoy es la unidad de negocios que más factura y después de unos doce años de ocupar esa posición en el 2001, arreglar con los proveedores de insumos, y con los bancos y los clientes nosotros en ese entonces teníamos unos ochenta mil clientes en la cuenta corriente y en el campo se usa mucho, se usaba en ese entonces, mucho los canjes, y fue una etapa de mucha conflictividad y fue muy cansadora, y lo traigo a cuento porque sé que ustedes leyeron el papper que decía si convenía tener una estrategia focalizada en empresas que están creciendo y desarrollándose en países emergentes o no, y a mi me parece que... tenemos un paper escrito de la Universidad de Texas en el año 2001 que lo escribió el negro Ordoñez que fue director de nuestra empresa y que también docente de la UBA, y en esa época entonces fue bastante tensionante cerrar acuerdos y llegar a sostener la cadena pero estuvo bueno poder comprobar que una empresa en red que parecía una entelegia... mas o menos tirando pelotas a ver si esto, si es una empresa de red o no, o cómo funciona, cómo tenemos que armar estructuras para que esto se adapte como podemos reproducir esas estructuras, que conceptos nos están funcionando y cual no. Ese fue un buen momento para testear si una empresa de red tenía o no sus beneficios. Y a partir del 2001, como contó Daniel, me dedique a desarrollar el departamento de Recursos Humanos y lo lideré hasta agosto del año pasado, que tenía el titulo de directora corporativa de Recursos Humanos. Y hoy no trabajo más en los Grobo, pero pertencí al Board hasta hace poco. No trabajo por mi propia voluntad, porque tenía ganas de hacer cosas diferentes, explorar otros mundos. Ahora estoy dirigiendo una ONG que se llama Poder Ciudadano, y estoy involucrada en otras iniciativas como el grupo Prisma y otra fundación que presido que se llama Darse Cuenta. Ese es un poco un breve CV de quien tienen enfrente. Ahora a mi Daniel me dijo que acá venía a charlar, que no traiga slides, que venga relajada y tranquila. Asi que les pido con empatía que si tienen una pregunta o curiosidad la manifiesten así sin orden. Sino yo iba a tratar de llevar al conversación y a tratar de atar el papper que ustedes habían leído con lo que nos pasó a nosotros o lo que le pasó a los Grobo en su desarrollo que les parece, ¿vamos bien hasta acá? ¿Alguno pertenece al ámbito de los agro negocios?

B: Yo soy proveedor de tipo de algunas industrias como Nivea. Si bien no conozco los conflictos, se cuales son los periodos bajos y cuando se pelea con el gobierno. Cuando fue el tema del campo



que estaba toda Necochea parada fue medio traumático.

A: Marzo de 2008

C: El laboratorio donde yo trabajo tiene una Unidad de negocios de alta ciencia, y desarrolló ley de la terneza y trabajamos para cabañas como en gran parte de zonas rurales.

A: Que interesante. ¿Alguien más? ¿De que mundo vienen?, ¿servicios hay alguien?

D: Servicios financieros.

A: Buenísimo.

E: Seguridad.

F: Telecomunicaciones.

A: Genial. ¿A ver qué tenía de filmina? Está bueno esto, qué era lo que yo traté de hacerles un punteo de las cuestiones que nos dedicamos los últimos años, a integrarnos territorialmente. Vos me decías que somos una multinacional de bolsillo. A nosotros nos gusta pensar que ser internacional es un salto muy alto para dar, entonces nos vemos primero como una empresa regional, por eso estamos en Brasil, Uruguay, Paraguay y Argentina. Y si bien intentamos ir a otros países emergentes como Colombia y Venezuela, en Venezuela tenemos experiencia de un año haciendo consultoría. Hemos ido gestando las variables del contexto que hacen que nuestra forma de trabajar y nuestra cultura se desarrollen mejor, y todavía no hemos desarrollado las habilidades para estar en entornos tan complejos como Colombia o Venezuela. Porque en general los que no están relacionados al sector los conflictos que tienen en el campo con el gobierno, para los que no están relacionados con el sector, la agroindustria es una industria con una cadena muy larga, porque empieza con genética, con gestionar conocimientos complejos y meterlos adentro de semillas o adentro de carne, dentro de un animal. Tenemos desde cuestiones que tienen que ver con genética y productos derivados de la genética, después logística muy compleja. Necesitamos mucha infraestructura, acceso a sistemas de comunicaciones, acceso a camiones en definitiva producimos cosas voluminosas, necesitamos puertas, es una cadena de valor que después tiene que ver con el procesado, y el procesado tiene como muchas cosas que tienen que ver con seguridad porque son alimentos que van a ser consumidos por personas que después tienen que ver con muchas cosas. Y después esta toda la parte de elaboración y llegar al consumidor final. Es una cadena larga. Y en esa cadena uno puedo haber elegido focalizarse en algo, de hecho hay empresas que son actores de agro necios que se han focalizado en solo una competencia central y hay otras que hemos elegido extendernos en al cadena de valor.

B: Hoy el negocio que desarrollan ustedes ¿donde empieza y donde termina?

A: Hoy nosotros ... La única cosa que no se como encajar es que ustedes leyeron es que, ustedes leyeron sobre grupos como forma de resolver al propiedad y el gobierno de una organización en países emergentes, y nosotros somos un grupo pero también somos una empresa en red, entonces me cuesta decirte que corresponde a cada estrategia. Nosotros hoy participamos con Bioceres, que es una empresa que hicimos junto con otros accionistas que vienen de distintos lugares, que eran contratistas rurales o dueños de campo, o que venían de la universidad o de la consultoría, y entre todos hicimos ese pequeño emprendimiento. En el medio del desastre del 2001. El día que De la Rúa se iba nosotros estamos en un salón en Rosario así viendo cómo hacemos para ayudar al estado para que un montón de información que el estado genera no se pierda en la burocracia. Si hacemos esta empresa que se llama Bioseres para gestionar los conocimientos y conseguir

fondos para financiar proyectos que los hemos... porque nosotros somos usuarios finales que los hemos sentido lo podemos enrastrar que tan bueno podría resultar y bueno, esa empresa hoy diez años después tofos los años perdió fortuna, pero por lo menos ya se va consolidando. Y estamos consiguiendo hacer quimosina que es lo que hace que el queso sea queso. En la época de sus bisabuelos el queso se hacía matando un ternero que no había nacido. Eso ahora sería muy caro, entonces todos los quesos se hacen con levadura transgénica. También hacemos semilla de trigo girasol y de maíz. O sea que participamos en la parte de insumos de Bioceres. Después participamos muy fuertemente en la provisión de insumos, en el asesoramiento en la logística, después participamos en el procesado. Tenemos molinos de trigo en Brasil y en Argentina. Somos el tercer grupo molinero del país y ahora inauguramos una fábrica de pastas. Además sembramos en dos modalidades: nosotros alquilando tierras y coordinando toda la cadena de producción o participando de grupos que hacen esta actividad, asociándonos. Este año sembramos unas 300000 hectáreas en la región. Bueno, eso es más o menos lo que hace distinto nuestro modelo de otras estructuras es que nosotros lo hacemos asociándonos con otros. Siempre tenemos un socio local: en parte porque entendemos que nuestro negocio tiene mucha raigambre territorial, es un negocio que sucede en la ruralidad. Entonces ahí es muy importante tener presencia física.

B: Ahí en el grupo ¿tienen ganancias diversificadas o depende de dos actividades puntuales que (...)?

A: Eso fue cambiando con el tiempo. Por eso al principio nosotros adoptamos una estrategia. Primero eran productores, Eran contratistas, los abuelos de Gustavo vinieron como contratistas, y eso fue muy bueno para nosotros. Y nuestro modelo es exitoso porque en nuestro país existen los contratistas desde que existe el país. Los abuelos de Gustavo entran dentro de ese grupo que vino para hacer agricultura por contrato. O sea, tenés en una primera etapa el aspiracional del contratista que era comprarse tierras y ser dueño de tierras. Después. Ese señor tenía tres hijos varones que les regaló maquinas para que fueran a enfardar y sean contratistas ellos mismos, y después se encontraron que esa zona era buena para hacer cultivos, y comenzaron a comercializar los cultivos y no solo los fardos. Y después con el tiempo las oportunidades políticas de este país le fueron dando situaciones donde pudieron hacerse de tierras y pasaron a ser productores agropecuarios. Y después cuando Gustavo comenzó a trabajar que eran productores agropecuarios y brindaban servicios, trató de que esos servicios que se brindaban sean mas profesionales porque al principio el comercio era como el almacén en la esquina de tu casa. Entonces en ese momento comenzamos a estudiar cual estrategia era mejor, y descubrimos que no era bueno solo dedicarse a una, porque había épocas donde el negocio de producción era muy mala ya sea porque había una caída en los precios internacionales, porque había mucho mas producción que demanda, por cuestiones climáticas lo que sea. Entonces las veces que no nos sostenía la producción nos sostenía el acopio. Siempre conseguíamos un mejor negocio, vendíamos... conseguíamos que los molinos nos dieran mejor producción para comprar girasoles, entonces salíamos a comprar girasol de la zona, etc. Después con el tiempo y las sacudidas dejo de haber inflación, porque el productos agropecuario esta muy acostumbrado a la inflación. De repente paró esa rueda y mucha gente no entendió como funcionar, seguía guardando cosas e iba cambiando el valor de las mismas. Y bueno, eso hizo que empezara a haber mas competencia y nosotros tuviéramos que ir agregando servicios, lo primero que apareció como obvio eran los servicios financieros, porque los bancos y contadores, porque nadie podía tener un balance contable de un campo, porque son ciclos biológicos largos, no es que todos los meses facturas tipo industrias. Y además como los activos van cambiando de forma, porque el ternero es un ternero y después termina siendo una vaca con cría y entonces aparecen más cosas de las que tenías al principio. Bueno todas esas dificultades van cambiando las cosas, y entonces nosotros vimos una posibilidad, encontramos una oportunidad de brindar servicios financieros. Porque

como no nos pagábamos sueldos buenos y laburábamos muchos mucho habíamos logrado un capital que lo dedicábamos a prestar guita a los productores, y lo bueno que tenía era que como estábamos en el lugar veíamos quien tenía un proyecto lógico. Con los propietarios siempre fue eso, no basarnos en los activos para dar financiación sino en aquellas personas que tuvieran un lujo bueno de negocios y una capacidad de ejecutarlo. Así que fue cambiando con el tiempo. Si yo tuviera que decirte hoy nosotros tenemos nuestros ingresos 20% esto de la producción, 40% de los servicios, 20% de la industria, te diría que lo que hemos aprendido de esta última etapa en que recibimos inversiones de extranjeros de parte de un grupo brasilero de bancos y últimamente recibimos plata también de Mitsubishi Corporation. Esa es una típica empresa que está en todo. Es el principal Grouker de Cofco. Ellos hacen contratos a muy largo plazo liderando un montón de variables y se posicionaron como el Grouker japonés que vienen a comprar para los chinos, y lo único que después de que se metieron en eso se dieron cuenta que China crecía muy rápido y que las necesitaban abastecer de materias primas y que el mundo estaba creciendo en muchos lugares al mismo tiempo y que las materias primas no eran algo al limitum y que entonces ellos pensaron estrategias de tener un aliado en Latinoamérica que pudiera producir materias primas.

C: A nivel mercado, ¿Argentina es el más representativo o también está diversificado? ¿Hoy Brasil aporta lo mismo que Argentina?

A: Brasil aporta la mitad de todo. Y Mitsubishi solo compró una cifra, y nosotros le fuimos a vender todo.

C: ¿Por qué quiso comprar Brasil?

A: Por una cuestión de calidad en país. Tienen mucho pánico los inversores, porque encuentran que es más inaccesible la información. No hay un mercado de capitales líquido. A nosotros nos fue muy mal en Argentina, de hecho tuvimos que capitalizar ahí. Pero apostamos a un proyecto de vida de país, de familia, de creencias personales. Me gusta que esto ande bien y trato de que esto suceda. Lo bueno sería ir haciendo un camino hacia la competitividad, que tiene que ver con cumplir las normas con la transparencia con la capacidad de agregar valor, de crear cosas nuevas, con mercados financieros ágiles.

D: Yo te escucho hablar y escucho muchas cosas positivas que quizás en las plataformas políticas de hoy no se escuchan. ¿Se les acercaron desde algún partido o estructura para que por ejemplo, hoy tenemos a Macri que comenzó siendo empresario y terminó volcado hacia la política? ¿Tuvieron algún acercamiento de ese tipo?

A: Miles. Gustavo es una persona con capacidad para comunicar. Muchas veces fue tentado, muchas personas lo vinieron a ver porque construye una imagen. Pero a él no le gusta, le gusta hacer lo que hace, es un emprendedor, le gusta imaginar cosas y hacerlas. Poder probar es buenísimo, es una sensación maravillosa, y eso se lo tenemos que agradecer a los viejos de Gustavo y a los amigos. Perder guita es positivo también porque les da a algunos la capacidad de aprender. Son aprendizajes. No es fácil decir me traslado a otra geografía y hago lo que se hacer bien. Es un camino de constancia persistencia, es creer en lo que estás viendo.

B: ¿Cómo fue el proceso de irse hacia afuera, desarrollar nuevos insumos, aprovechar las condiciones de factores de los países? ¿Cual fue el objetivo en ese momento? ¿Cómo lo llevaron adelante?

A: Dos razones. Una, nosotros todos estudiamos. Era mucha inteligencia para hacer algo muy simple. En el directorio empezamos a discutir. El pensamiento era bueno, había que pensar que

otra cosa se puede hacer, como hacer esto de otra manera, en que podemos invertir, teníamos muy claro antes de que pasaran las cosas qué nos iba a pasar. Yo valoro mucho ese proceso, de poder discutir mucho con otros para donde queremos ir. Por ejemplo, discutimos como locos por un puerto que sería bastante lógico para nosotros, pero estamos entre 300000 productores y cuatro bróker. Nos atajamos todos los problemas de los chiquititos y después vamos todos a parar a uno. Entonces dijimos, por que no exportar. Lo discutimos mucho, y había mitad del board en contra porque les aprecia enterrar cemento y era algo innecesario, y nuestro modelo de negocios es coordinar proveedores de servicios. Todo lo que hacemos nosotros lo hacemos coordinando pymes o empresas que hacen esto mejor que nosotros, porque creemos en las redes. Y que íbamos hacer, un puertito, no tenía goyete, pero bueno. Eso es lo que nos permitió tener claro el día que apareció un uruguayo y dijo uh yo veo lo que están haciendo acá, un ingeniero. En ese entonces eran, hacen falta cien hectáreas, y nos fue muy bien, porque cuando fuimos a sembrar a Uruguay se sembraban 30000 hectáreas de soja, hoy un millón. Ese entusiasmo nos dio para decir si podemos ir a Uruguay podemos ir a cualquier otro lugar, entonces fuimos a Paraguay. Aunque ahora podría decirte que Paraguay tiene tanta complejidad que no hacen el modelo tan trasladable.

E: El socio este qué lugar tiene, ¿forma parte del management de acá que coordina o arma la red?

A: Exactamente. Yo lo que quería apuntar a tu respuesta... yo creo en las estrategias ex post. Uno llega a un lugar y dice vine por acá, y lo cuenta. Pero vos cuando lo estabas haciendo dabas respuesta a un problema concreto que te surgió en el momento, lo que te permite llegar a esa toma de decisión habiendo tenido mas claro que elementos hay en juego sobre la mesa. Creo que tenemos todo tipo de asociación, lo de un PJ, tenemos desde asociados que no están aportando ni liderando que tienen el beneficio de ser conocedores de un territorio hasta socios que coordinan la red y sin embargo Marcos ahora se ha corrido, todos tomamos una decisión. Al recibir un socio como el inversionista, que solo puso capital y nos trajo una inteligencia que no teníamos, la capacidad de pensar los negocios con indicadores que salían directamente de los números. Nos trajeron formulas que nos permiten tomar decisiones basadas en el riesgo implícito del negocio y en su retorno de capital, y en que capital... entonces te diría que las asociaciones vienen de formas diferentes.

E: ¿Entonces los pollos como surgió?

A: en el 2003 fuimos a Harvard con Gustavo, lo invitaron a dar una charla sobre biotecnología. Cuando vos vas te dan un guía para que te lleve a recorrer las instalaciones. Había un argentino haciendo de guía que se llamaba Fernando, y nos hicimos amigos, y tanto nos entusiasamos los dos con él que dijimos, podríamos decirle que sea director de los Grobo. Efectivamente cuando él volvió se lo ofrecimos, y cuando empezó a trabajar con nosotros al principio estaba entusiasmado y contribuyo mucho para trabajar mejor como profesionales y no tanto como familias, ayudarnos a pensar que profesionales incorporar. Pero en un punto dijo miren, volviendo a trabajar con ustedes me di cuenta que quiero hacer otra cosa. En esa empresa se puso a estudiar cadenas de valor para trabajar en la argentina. Una posible para nuestra empresa era hacer pollos. Ganadería lo descartamos porque no tenía buena proyección para el futuro. Cuando el decidió hacer esa empresa de pollos nos preguntó quienes serian los interesados en hacer la empresa. Bueno, voy a buscar otros asociados, y nosotros fuimos parte de ese proyecto, que terminó en agosto de este año vendiéndoselos a Brasil fucks. Lo bueno es que fuimos diez socios que no nos conocíamos y que tuvimos que tomar decisiones que fue muy bueno, desde no querer acelerar el cobro de subsidios de maneras aceleradas hasta capitalizar la compañía muchas veces, que no lo teníamos pensado al comienzo. Para nosotros fue un buen aprendizaje tener otras socios no de nuestra

industria ni que conociéramos.

D: Me pasó porque estuve en La Rioja y gente que vendía tomate esta vendiendo ahora pollo. Del grano pasar al pollo tiene que ver con cambiar el negocio, sumarle valor, o algún incentivo público privado para generar un negocio diferente.

A: Incentivos no hubo muchos. Pero sí el pollo es mucho más eficiente para convertir proteína animal en vegetal. Entonces era mucho más lógico que el consumo de pollo en el mundo está aumentando si vos ves las curvas de consumo en el mundo. También es lógico que en nuestro país en los lugares que tienen más flete al puerto, donde está más distante la producción de maíz, Fernando siempre decía, el pollo es agua saborizada, porque todos los seres vivos tenemos como 75 por ciento de agua. El criterio para ponerlo en río cuarto fue ese, parecía obvio que es mejor llevar la plata de producción donde está cerca la materia prima. Por eso hace sentido que lo hagan en La Rioja, por una cuestión de sanidad también. Igual si tuvieran una idea para producir sería huevos. Faltan y van a faltar.

Daniel: Porque estoy pensando, pollos no pero pastas sí. ¿Por qué?

A: Pasta es mucha menor inversión. Y ya teníamos una parte hecha que es la harina de trigo, teníamos el espacio físico para hacerlo. En Europa hay unas promociones que hacen los estados para que la gente cambie sus fábricas cada diez años. Esa ley hizo que los obliga a vender sus fábricas, y nosotros compramos una fábrica usada, por supuesto, compramos otros elementos. Pero una parte pudimos acceder a ella de una manera... La plata está en Chivilcoy. Bueno, ahí en el paper dice que a veces los grupos como tenían reputación de ser buenos para algo, los extranjeros los elegían para invertir ellos. Y hace poco venimos saliendo consistentemente en las revistas que hacen de rankings, siempre en el mejor lugar del agro. Y vamos escalando posiciones todos los años. Sin embargo cuando fue el asunto de hacer la fábrica de pastas, cuando Juan que lo lideraba se puso a estudiarla contrató una empresa de mercadeo, que la gente común de la calle no sabe nada de los Grobos, entonces le pusimos pasta sobre.

B: Ustedes evalúan cuanto les conviene la exposición de la marca como grupo. Porque hay muchos jugadores que para el común de la gente no es nada pero manejan un volumen de mercado importante, cuando conviene exponerse y estar lejos de lo mediático. ¿Eso fue planificado?

A: No fue planificado, fue sin querer en el sentido de que fuimos creciendo más de lo que habíamos pensado. Cuando nos casamos cada uno hizo la lista de lo que esperaba del otro. En ese momento tengo el recuerdo de pensar si nos compraríamos una casa algún día. Esto fue creciendo porque la cultura de la organización es muy emprendedora. Es muy difícil prever que iba crecer así. Como dijo bien mi compañero, no es una empresa muy grande pero sí más grande de lo que esperábamos. Teníamos la obligación de salir a explicar como capitanes de una industria por que, por alguna razón debe ser que hay. Tenía como una historia. Al estar tan atomizado ningún productor es muy importante, nosotros somos solo el 0.3% de la producción nacional, no somos muy grandes. Eso nunca te da masa crítica para salir a hablar. El productor está mucho tiempo solo. Entonces hacerte notar donde están tomando decisiones no era una actividad muy instalada dentro de la actividad del productor agropecuario. Fuimos quedando en un lugar donde tuvimos que explicar qué estábamos haciendo y por qué. Y también porque había instituciones que se fueron creando, hubieron avances que permitieron ser más competitivos que esta bueno explicar. Hay cinco mil años de agricultura que cambiaron desde que me recibí hasta ahora. Hubo muchos cambios en los que participar, y sin querer fuimos quedando ahí. Algunos opinan que es malo y otros positivo. Para mí a la larga es bueno porque donde vas te conocen. Cuando fuimos a

Uruguay fue fácil conseguir un socio y armar la cadena de valor. Vamos a las universidades a pedir consejos o preguntar lo que hacemos esta bien.

C: ¿Este modelo de red lo han tomado otros o es una ventaja competitiva que ustedes lograron hacer propia?

A: Nuestro modelo de trabajo en red tiene un path dependency. No se si hubiera sido factible de realizar sin el contexto favorable, los contratistas, el hecho de que hubiera actores terceros. Todas esas cosas dieron las condiciones para que la empresa se pueda manifestar mejor. Para nosotros fue una ventaja haberlo hecho tan temprano. Hay condiciones que hay en nuestra cultura a absorber personas emprendedoras y darles lugar, hemos podido aprender juntos de eso, aprendemos de los errores y seguimos andando.

D: ¿Cual es el sistema por el que transmiten la experiencia de eso a los productores que se suman ahora?

A: Ahora tenemos muchas estructuras, esta la SMR que tiene un comité de crédito, con cuatro tiburones que desarman cualquier cosa. Tienen una fotocopiadora en Pehuajó, tienen mucho conocimiento sobre territorio. Son gente local que ha vuelto para vivir en el interior. Ese comité de crédito los otorga pero conoce a la gente a la que se los da. Existen muchos procesos colectivos. Cuando está por empezar la cosecha y hay que ponerse de acuerdo con los cosecheros hay una conversación muy amplia, trajimos de todo filósofos y psicólogos para que ayuden a moderar, se blanquean los problemas y se llega a un acuerdo. Esos procesos colectivos se dan en distintas instancias, desde esa a los focus group, a las reuniones de las mujeres, etc. Y todos los problemas se dirimen abiertamente. Eso te da cierta libertad para hacer propuestas innovadoras. El marco cultural es ese, después lo que surja es lo que al gente propone.

C: ¿Qué porcentaje de la producción va hoy al mercado chino?

A: El 30%. Es difícil establecerlo porque varía.

B: Cuanta gente trabaja y como es el perfil, porque vos decís que son emprendedores, que no importa si se mandan una macana. ¿cómo es? Porque yo en mi empresa me mando una macana y a la segunda ya, un gusto, nos vemos.

A: Estas son como las dimensiones sobre las que construimos. Estas son las competencias. (Habla sobre diapositivas) Cada tres años llevamos el modelo a la plaza publica. Para nosotros tres años es el largo plazo, porque aparecen nuevos negocios. Todos pasan por la evaluación de desempeño que tiene tres patas, una es que tanto cumplís con tu responsabilidad que tanto tenes estas competencias y si cumpliste con los objetivos del plan. Para llegar a eso cuesta mucho (...). Un ejemplo de lo que construimos fue esto. Liderar es la capacidad de acción estratégica. Quiere decir que una persona que hace carrera habitualmente le va a pasar que para llegar a puesto de responsabilidad va a tener que seducir y va a tener que tener la capacidad y corregir el rumbo, va a tener que gestionar el ejemplo cultural. Cuando hay mucho empoderamiento las personas toman decisiones solas. Pero esta sustentado en todas las reuniones, porque ya compartimos un criterio. Eso buscamos que tengan los que van a trabajar. A veces hay gente que se ha ido porque no le ha gustado. RG se fue a una multinacional porque no toleraba que no haya instrucciones claras. No le gustaba recibir feedback de las cosas que no hacía tan bien. Con toda humildad se lo digo, he recibido de todo tipo, y en algún omento lo publicaba en la web. No es que eso me haga mejor persona, pero hay que tener cierto grado de tolerancia para entender que uno tiene limitaciones y que hay que estar acostumbrado que a veces no hacemos las cosas bien.

D: A mi me llamaba la atención cuando leí que Grobo había echo la revolución agraria, y tenia que ver con esto del cambio cultural. Me gustaría escuchar que opina con respecto de esto.

A: Me parece que esas declaraciones son muy fuertes. Yo pienso que todo lo que hemos hecho fue tratar de dar respuesta a problemas concretos. Pero pienso que a mi me gustó trabajar en los Grobo y algunas cosas nos han salido bien como estas, de poder trabajar con otros y que todos ganen un poco con eso. Pienso que eso hace que se liberen fuerzas porque cuando uno es autónomo se liberan. Algunas cosas salen bien, no se a que se refería el cambio cultural.

B: Dos preguntas. Sobre la estrategia ex post, cuando crees que se generó el salto mas importante de ustedes como negocio. ¿Cual era la visión primogénita antes de plantear estas cuestiones? No dije la segunda pregunta.

A: Voy a tratar de representar al colectivo. Una vez fuimos a Israel al desierto de Beersheva. Había un montón de avances respecto de como procesar el agua, las energías sustentables. Estábamos con el decano de la facultad, el desierto es el fin de la nada, es un gran arenal. Llegamos a la facultad , que era una facultad modesta, un campus, en Beersheva, nos empezó a contar todo, y su idea que tenia sobre lo que iba a pasar en esa universidad y por lo que yo se hoy sucede. Entonces Gustavo me dijo, vos te diste cuenta el poder de la visión, porque nosotros lo estábamos viendo. Nosotros lo que pensamos al principio fue, en el agro para que hagas una diferencia tenes que ser grande, entonces la primera visión era crecer, porque los costos nos estaban comiendo, la escala fue la primer visión que tuvimos. Hoy la visión que tenemos, Gustavo la resume en me gustaría que un día estemos tomando un café pase un camioncito que diga Grobo y los vecinos digan che por qué le habrán puesto Grobo a esto. Convertirnos en una empresa de servicios que tenga alcance global, y que sea publica, que sea percibido como local en cada lugar. Ahora me parece que teníamos más entusiasmo y energía para las otras visiones que esta. Esa visión me parece que nos va a durar más tiempo.

B: ¿Y el salto que los puso más en el lugar que están ahora?

A: Son saltos, ¿qué es mas jodido? Que mi suegro con 47 años dé las acciones de su compañía o tomar la decisión de hacer una fabrica de pastas. A lo mejor ese hecho nos puso en el lugar que estamos ahora. Pienso que la posibilidad de admirar a otros que hacen las cosas bien y ver las posibilidades que hay, te va dando espalda y entusiasmo y confianza para encarar nuevos desafíos. ¿Cuál fue la decisión más compleja? Hacernos de un molino harinero la primera vez, fue saltar de productor agropecuario a industrial. Eso fue cataratas de pensamiento, viajes, decisiones. Otro terming point fue recibir plata de Vinci, pensar por qué elegimos estos socios. Pensar el mundo en términos de (...), comprar compañías y no hacer las tuyas propias también implica un quiebre.

C: Sobre el ingreso en Paraguay, que pasa con el modelo que te da resultados en argentina y Paraguay y qué pasa en otro mercado emergente que puede no funcionar.

A: Nuestro país en ese sentido tiene un entorno institucional. El mercado de granos es relativamente sofisticado. Nosotros hemos tenido un solo pleito en la bolsa que fue llevado a la bolsa de cereales. El hecho de que existan acuerdos informales que se cumplan de palabra es una máxima certificación de que las cuestiones de contrato se cumplen. Pero hay otros aspectos como el marco regulatorio que por hay aparece el onca, los roes, la junta nacional de granos, hemos tenido un marco institucional regulatorio errático. Lo mismo que tenemos la falencia de no tener recursos humanos preparados con las capacidades que hacen falta y un contrato laboral con sindicatos y gremios que no se si siempre están alineados con los intereses de un colectivo mejor.

B: El crecimiento llega con Brasil, si no hubiesen estado en Brasil...

A: Error. Los Vinci brasileiros nos vinieron a buscar a Argentina, de la mano de ellos pudimos entrar más cómodamente. En Brasil los agro negocios están menos estructurados que acá. El sistema es un gaster competitivo, en cambio en Brasil no, tiene más el modelo americano de medio oeste, no tiene especialización, no tiene flexibilidad para adaptarse o para adoptar una nueva tecnología o para generar innovación, donde hay un problema que resolver se genera la innovación, y eso en Brasil no estaba pasando, porque estaban mucho más atrasados que nosotros. En nuestro caso somos un país emergente pero para nuestro negocio esas condiciones se dan más o menos. Lo que estaba peor es el mercado de capitales, el marco regulatorio. Coincidió con el paper que en esos aspectos. A ver que más había anotado yo.

Daniel: ¿Y las habilidades de los trabajadores?

A: Y las cuestiones gremiales también, pero no tanto las gremiales como las habilidades de las personas y el acceso de la infraestructura. Quien se quiere ir a Carlos Casares si hay agua con arsénico, porque las napas genéticamente tiene arsénico. No hay no hay no hay, no es divertido, entonces las capacidades quedan en las grandes ciudades, trasladarlas a áreas rurales es difícil y bueno. Hay que tener un poder de convicción fuerte.

D: El texto de (...), yo me acuerdo que mi impresión en ese momento es que es un texto pensado para profesionales de otros países. Escucho tu caso y pienso que ustedes se están expandiendo en la misma área industrial. Me parece que al mismo tiempo es un ingrediente clave para generar valor.

A: El paper este es maravilloso en el sentido que rescata muy bien las empresas indias que tuve la oportunidad de viajar un mes con Gustavo y mi familia y llevamos mucho tiempo recorriendo empresas con indios con los cuales tenemos relación y tuvimos la oportunidad de conocer el grupo Tata, y fuimos a la universidad donde se hizo la revolución verde. Estas estrategias se dan muy bien con lo que él explica, porqué alguien querría invertir en algo que viene desde software hasta autos y esta cuestión de como cambia la cuestión cultural del país como influyen como la empresas de Japón, que tienen esta cosa jerárquica muy fuerte.

C: por eso hay que preguntarse sobre las cosas institucionales que generan las cosas tan grandes.

A: Para mí hay dos cosas que una persona por si misma no puede hacer, infraestructura y convencer a los demás de que se comporten de una determinada manera, eso es algo que entre todos tiene que haber una convicción. Como vos decís nosotros tenemos ochenta acuerdos institucionales, nosotros hicimos 8 ediciones de programas. Pero así como eso tenemos una escuela de jóvenes emprendedores que como al estado le gusto el modelo la hizo publica, y así tuvimos que meternos en muchos negocios que nos quitaron energía tiempo, gaita. Para nosotros el rol del estado debería ser el acceso de los ciudadanos a lo que sea, al conocimiento, a los recursos, a las posibilidades y hay un camino todavía por hacer. En la india mucho más desafiante, y las falencias son como mucho más notorias.

Daniel: Relacionado con esto, y quizás cerrando. Lo que ustedes hicieron ya existía, pero así se aprende también. Tenían que hacer todo eso de Bioceres, porque no existía, pero necesitaban algo así para apoyar el negocio. Entonces tenían que meterse en ámbitos distintos para poder sostener la cadena de valor, ¿es así?

A: Lo que creo es que en general hay como una corriente en el mundo de pensar que no hay compartimientos tan estancos. Es otra forma de pensar las cosas, y pienso que no existe más el



estado hace todo. Hay mucha articulación público-privada que es muy beneficiosa en muchos campos. Sino cuanto mejor se hace si cada uno aporta lo suyo, por ahí el estado es mejor para ordenar, para hacer grandes infraestructuras, para distribuir a los que están menos beneficiados, y las empresas son mas agiles para entender para dónde va el mundo, para tener una mejor gestión mas eficiente mas económica para que todos tengas mas baratas y mejores. Bioceres es un clásico ejemplo de articulación público-privada, porque es una compañía de 220 productores con el Conicet y ahora se van sumando multinacionales. Existen las escuelas de bicentenario, miles de ejemplos. La conflictividad de los incentivos es una cosa tremenda. Hay pedazos de procesos que logran que otra cosa se haga y cada uno de esos recibe una cuasi renta de lo que genera. Entonces entender la complejidad de esas cuasi rentas y entender la cadena de valor es el diferencial del profesional de hoy, que esperaría yo. Pero lo nuestro es que tal si le damos share a los investigadores del estado, y entonces empieza toda una negociación de que instrumentos se pueden aplicar y donde y cómo.

B: en una clase de emprendedores estuvimos viendo el perfil. Hay que tener mucho para largarse solo, podés tener la idea y todo pero si no...

A: Hay un video que debe estar en youtube que debe tener como 50 años, pionero de paradigmas, se los súper recomiendo. Es un video viejo y se tienen que acostumbrar al ritmo lento que el tipo habla. Creo que vale la pena escucharlo, es la historia de Mc Donalds. Pero el tipo dice justamente eso, hace falta de otras cosas, coraje. Yo no soy tan corajuda como otros, mas conservadora digamos. Nosotros nos hemos hecho perfiles de como cada uno resuelve los problemas.

C: ¿Las nuevas generaciones participan de los negocios?

A: Yo desarrollé un programa de niños, entonces íbamos enseñándoles desde que es el mundo de los agro negocios hasta como mirar un balance hasta como tomar decisiones de inversión etc., y finalmente a los 18 participaban de una actividad concreta. De los 26 inscriptos de todo el ciclo ninguno estudia nada relacionada a los agro negocios.

Daniel: Con eso quiero agradecerte paula. Me hiciste pensar aparte de darme mucha información.