



Universidad de San Andrés Departamento de Ciencias Sociales

Licenciatura en Relaciones Internacionales

Sembrando en Brasil: El caso del Grupo Los Grobo

Autor: Santiago Murisengo

Legajo: 24154

Mentor: Daniel Friel

Lugar y fecha:

*Daniel Friel
Victoria
24/05/16*

Índice de Contenidos

Introducción	3
Marco Teórico	7
• Qué entendemos por institución	7
• Qué entendemos por diferencias institucionales?	8
Metodología	11
El caso Grupo Los Grobo	13
Sección 1: Los Grobo en Argentina	15
Sección 2: Instituciones claves en el modelo de Los Grobo	17
• Tercerización	17
• Infraestructura Logística	20
• Capital Humano	21
Sección 3: Los Grobo en Brasil	22
Sección 4: Instituciones Brasileñas	23
Sección 5: Adaptándose a Brasil	27
Sección 6: Factores de éxito	30
Conclusiones	35
Bibliografía	37
Apéndices	

Introducción

El éxito o el fracaso de una empresa puede explicarse en parte por su capacidad para adaptarse al contexto institucional en el que opera. Entender este contexto requiere hacer un análisis político del mismo, tarea que ha desarrollado el área de la política comparada denominada economía política. Desde sus comienzos este campo ha analizado cómo las instituciones varían de un estado a otro. Particularmente, encontramos un cuerpo de literatura contemporáneo que analiza cómo distintos arreglos institucionales generan diferentes condiciones para el funcionamiento de los mercados. En otras palabras, cada arreglo institucional forma un tipo de capitalismo distinto. Este enfoque se denomina variedades de capitalismo (Hall 2001) (Hall Soskice 2001). En otras palabras proponen que hay ciertas instituciones que se asocian a determinados tipos de capitalismo.

Este enfoque se desarrolló, en principio, para comparar las economías de los países desarrollados (Hall 2001), sin embargo, ha habido autores que lo exportaron a otras partes del globo. Algunos de estos autores son Nölke and Vliegenthart (2009), Lane (2007) y Lane y Myan (2007) quienes aplican el marco analítico de variedades de capitalismo para caracterizar el tipo de capitalismo de los países de la ex Unión Soviética en Europa del Este. Por otro lado, Carney, M., Gedajlovic, E., & Yang, X. (2009) lo aplican para entender las diferencias institucionales en Asia.

Ben Ross Schneider (2009) es uno de los autores que aplicó este marco para analizar las instituciones entre los países latinoamericanos, llegando a la conclusión de que la variedad de capitalismo que caracteriza a esta región es la de una Economía de Mercado Jerarquizada. Este tipo de variedad se caracteriza por concentrar la mayor parte de la producción en grandes conglomerados que actúan como monopolios u oligopolios.

El campo de la política comparada nos permite entender el contexto institucional en el que opera una empresa. Sin embargo, si queremos entender de qué manera las empresas responden a dicho contexto debemos volcar nuestro análisis al campo de la estrategia empresarial y a los negocios internacionales, en caso de analizar empresas multinacionales. Dentro de la estrategia empresarial encontramos a autores como Peng

(2002, 2008) que analizan el impacto de las instituciones en el comportamiento del empresariado. Para el caso de las multinacionales entender cómo varían las instituciones de los países en los que operan es fundamental para desarrollar una estrategia de expansión viable. Dentro del campo de los negocios internacionales encontramos autores como Ghemawat (2011) que sugieren que la decisión de expandirse internacionalmente no debe basarse solo en la cercanía geográfica sino también en las distancias administrativa, cultural y económica

Analizando esta literatura encontramos que hay diversos autores que han estudiado el impacto de ciertos contextos institucionales para el caso de una empresa o un grupo de ellas. Rueda y Pontusson (2000) analizan las diversas instituciones que afectan la desigualdad salarial, concluyendo que la densidad de los sindicatos es el factor más influyente. Jacoby (2007) analiza el impacto que tienen las instituciones japonesas y estadounidenses en el *management* de los recursos humanos y el gobierno de las corporaciones en las empresas de dichos países. Whitley (2000) analiza cuál es el impacto del tipo de contexto institucional en las estrategias de innovación de las empresas. El autor sugiere que hay diversas estrategias que vienen dadas por diferentes arreglos institucionales. Por ejemplo, plantea que la estrategia de innovación transformadora que se dio en los Estados Unidos en la Posguerra venía dada por un contexto institucional que permitía una flexibilidad en los flujos de recursos humanos y de capital. En la misma línea, Schneider, M. R., Schulze-Bentrop, C., & Paunescu, M. (2010) analizan cuál es la configuración institucional que le permite a una empresa tener éxito exportando productos de alta tecnología. Los autores encuentran que en estados donde se da una combinación de un gran número de graduados universitarios con un mercado de capitales grande, las empresas son más exitosas. Al mismo tiempo, otros autores como Khanna and Palepu, (1997), Khanna et al., (2005) han estudiado cómo las fallas institucionales en los países emergentes afectan la eficiencia de los mercados, obteniendo como resultado la formación de grupos económicos por parte de las empresas

A la hora de analizar estudios que hayan puesto el foco en empresas latinoamericanas y su contexto, encontramos que la gran mayoría de ellos analizan casos de empresas del sector industrial. Fleury y Fleury analizan la expansión de doce empresas multinacionales brasileñas (2009). Entre sus resultados encuentran que el

contexto institucional brasilero, como por ejemplo, el acceso a centros de investigación estatales, les permitió a empresas como Embraer¹ y Odebrecht² desarrollar ventajas comparativas que le garantizaron el éxito a nivel internacional (2009). Kosacoff y Ramos (2010), por otro lado, analizan cómo las reformas de mercado en Argentina le permitieron a once empresas argentinas desarrollar la competitividad y en consecuencia lograr la expansión al mundo. Entre las empresas del estudio encontramos Arcor, Techint, Socma, Impsa entre otras, todas empresas que comparten la característica de pertenecer al sector industrial. Por otro lado, Friel analiza la transferencia de mejores prácticas de Danone en Brasil y Argentina(2016) Otros de los casos analizados fueron los de Petrobras (Goldstein 2010) y Cemex (Lucea Lessard 2009). Cuervo-Cazurra (2010) tras realizar una revisión de la literatura de multinacionales latinas, concluyó que entender sus procesos de expansión requiere fundamentalmente la realización de un análisis detallado del contexto en el cual surgen y operan dichas organizaciones.

Como observamos luego de esta breve revisión de la literatura, el análisis de los diversos contextos institucionales nos permite observar diferencias entre los países desarrollados y los países emergentes. Sin embargo, como sugiere Friel (2016) todavía son poco los estudios que analizan las diferencias institucionales entre países emergentes. Él es de los primeros en profundizar en estas diferencias para el caso de Danone y sus operaciones en Brasil y Argentina. Este estudio se enmarca en esta línea de entender las diferencias entre los dos países más importantes de Latinoamérica. Particularmente, este trabajo intenta explicar cómo las diferencias institucionales de estos dos países afectan el desarrollo del modelo de negocio del Grupo Los Grobo el efecto que tienen las diferencias institucionales de estos dos países en el desarrollo del modelo de negocio del Grupo Los Grobo.

Este trabajo cobra relevancia teórica por el hecho de que no se ha aplicado este tipo de análisis para el caso de empresas del sector agro industrial. Al mismo tiempo, cobra relevancia normativa, dado que, nos permite evaluar y comprender la viabilidad de una empresa en dos países. Sin lugar a dudas, el fracaso de una empresa no solo es perjudicial para sus accionistas sino también para sus trabajadores y las comunidades

¹ Empresa Brasileira fabricante de aeronaves, es una de las más importantes del mundo

² Odebrecht es una empresa brasilera que se especializa en ingeniería en construcciones. Cuenta con proyectos en más de 20 países alrededor del mundo

donde estas operan. Entender cómo pueden influir las instituciones en el desarrollo empresarial puede contribuir a la disminución de estos fracasos, y en consecuencia, de sus efectos perjudiciales, como por ejemplo, el desempleo que genera una quiebra.

Este trabajo plantea la hipótesis de que el ambiente institucional de Argentina, donde se crea el modelo de negocio del Grupo Los Grobo, le permitió desarrollar una ventaja competitiva. Las cuatro instituciones principales son la Tercerización, la infraestructura logística, el capital humano y la cultura. Al intentar exportar este modelo a Brasil, donde las instituciones no se presentan de la misma manera, la empresa debió adaptar algunas partes de su modelo de negocio para poder sobrevivir en un nuevo contexto. La respuesta que ofrecemos sugiere, por un lado, el modelo de negocio del Los Grobo basado en la flexibilidad que le permitió adaptarse en Brasil de forma rápida y aprovechar las oportunidades que le presentaba el contexto macroeconómico.

La estructura de este trabajo estará dividida de la siguiente manera, en primer lugar, en el marco teórico analizaremos los conceptos principales para nuestra investigación. En segundo lugar, en la sección de Metodología, explicaremos la importancia del caso y justificaremos la elección del mismo. En esta sección también describiremos el método cualitativo, las fuentes y las técnicas de análisis que utilizamos para probar nuestra hipótesis. Posteriormente, en la Sección 1 del desarrollo brindamos una breve reseña de la historia de la empresa y una caracterización de las actividades principales de la misma. En la Sección 2 analizamos la operación de Los Grobo en Argentina y describimos cuáles son las instituciones más relevantes para el funcionamiento de su modelo de negocio. En la Sección 3 describimos la operatoria de Los Grobo en Brasil y la forma en la que se manifiestan las instituciones descritas en la Sección 2. Finalmente, en la Sección 4, analizamos cuál fue la estrategia de adaptación llevada adelante por Los Grobo y explicamos cuáles fueron a nuestro entender los factores que le permitieron a la compañía operar de manera exitosa en suelo brasileño.

¿Qué entendemos por instituciones?

Realizar un análisis de las diferencias institucionales nos lleva, en primer lugar, a definir el concepto de institución. Para esta tarea decidimos tomar la definición proporcionada por North. Por institución entendemos “un conjunto de reglas, formales o informales que los actores generalmente siguen, ya sea por razones normativas, cognitivas o materiales” (North 1990, 3). Decidimos utilizar esta definición porque es ampliamente aceptada por la literatura de variedades de capitalismo, (Hall 2001) (Hall Soskice 2001) (Peng 2002). En línea con esta definición de North (1990), Scott define institución como “estructuras y actividades cognitivas, normativas y regulatorias que proveen estabilidad y sentido al comportamiento social” (1995:3). Las instituciones, según North pueden ser formales o informales (1991, 97). Las formales hacen referencias a reglas escritas como la constitución, las leyes o los derechos de propiedad. Por otro lado, las informales incluyen aquellas prácticas que imponen restricciones al comportamiento social, como por ejemplo, la tradición, los códigos de conducta, los tabúes o la costumbre (1991, 97). North (1991) sugiere que en el caso en que las instituciones formales fallen o sean débiles, las informales cobrarán más relevancia dado que son las únicas que le permitirán a una organización operar de manera estable.

Como sugiere Peng (2002: 252), el marco institucional interactúa con las empresas señalando cuales son aquellas acciones aceptadas socialmente ya sea de manera formal o informal. En otras palabras, las instituciones le dan estabilidad a la organización. Al mismo tiempo Ostrom asegura que las instituciones proveen mecanismos para el intercambio de información entre los actores, el monitoreo del comportamiento y la sanción de los desvíos de la cooperación. (1990)

A la hora de hablar de diferencias institucionales tenemos distintas formas de aproximarnos a estas. En primer lugar, podemos tomar la definición propuesta por Kostova and Zaheer (1999: 71), quienes sugieren analizarla como la diferencia entre las instituciones regulatorias, normativas y cognitivas de dos países, partiendo de la definición de institución planteadas por North (1991) y Scott (1995). Sin embargo, como sugieren Philipps, Tracey y Karra (2009), esta definición pueden resultar acotada,

dado que no nos permite analizar las situaciones de incertidumbre. La definición que proponen los autores es la siguiente, una medida de las diferencias en las instituciones cognitivas, regulatorias y normativas que caracterizan las áreas relevantes de la organización en los países donde opera la misma y el grado de incertidumbre institucional en ellos. (Philipps, Tracey y Karra, 2009: 343)

¿Qué entendemos por diferencias institucionales?

A la hora de analizar las diferencias en contextos institucionales acudimos al concepto de "distancia" que presenta Ghemawat (2011). Este autor plantea que la distancia entre dos países a la hora de diseñar una estrategia de expansión debe dividirse en cuatro áreas. En primer lugar, la distancia geográfica o física entre los dos países. Asimismo, se debe considerar la distancia cultural y la distancia administrativa. Por último, debemos considerar la distancia económica. Cuanto mayor sea la distancia entre los dos países la estrategia de expansión es más riesgosa. Lo interesante que plantea el autor es que si bien dos países pueden estar muy cerca geográficamente, en las otras áreas pueden estar muy distantes. Por ejemplo, el caso de las dos Coreas, si bien son vecinas, la cultura, la economía y la forma de administración son radicalmente opuestas, impidiendo o dificultando cualquier tipo de expansión exitosa por parte de las empresas de uno y otro país.

Una vez que ya aclaramos la forma de entender la distancia o las diferencias institucionales debemos dar cuenta de qué instituciones son relevantes y de qué forma se agrupan. Para esto tomamos el marco que nos proveen Hall y Soskice (2001) en las variedades de capitalismo. Los autores plantean una visión relacional de la empresa. En otras palabras, suponen que las capacidades de una empresa para desarrollarse están directamente relacionadas con el tipo de relaciones que ésta establezca a su interior (empleado, gerencias, etc.) y con los actores externos. La capacidad de coordinar este gran número de relaciones es lo que definirá el éxito o el fracaso de una organización. El marco de las variedades de capitalismo presenta cinco esferas en las que se presentan los mencionados escenarios de coordinación centrales para la empresa.

1. Relaciones Industriales

Esta esfera considera la relación que establece la empresa con sus trabajadores y con los sindicatos que los representan para definir los salarios y las demás condiciones laborales. El resultado de estas negociaciones es fundamental para determinar los niveles de producción y los márgenes de rentabilidad de una compañía.

2. Educación y Entrenamiento

Esta esfera nos lleva a analizar cómo una compañía puede asegurar que su fuerza laboral tenga las habilidades y el conocimiento necesarios para desarrollar sus tareas satisfactoriamente. Al mismo tiempo, implica pensar qué incentivos tienen los trabajadores para invertir su tiempo en capacitarse.

3. Gobierno Corporativo:

El gobierno corporativo hace referencia a la capacidad que tiene una organización de acceder a financiamiento externo y la forma en que los inversores logran recibir los dividendos. Esta esfera es central dado que es esencial para una organización poder acceder a fondos para desarrollar proyectos de inversión que le permitan crecer en el largo plazo.

4. Relaciones Inter-Empresariales

Hall y Soskice aseguran que esta es tal vez la esfera más amplia e influyente sobre el núcleo de las capacidades de una compañía. Dicha esfera considera la relación que establece la empresa con otras empresas. “Otras empresas” refiere a los proveedores, a los clientes y a los posibles socios estratégicos. El resultado de estas relaciones determinará la capacidad de una organización para permanecer actualizada tecnológicamente, y por lo tanto, competitiva en el mercado.

5. Relaciones Intra-Firmas

La última esfera hace referencia al tipo de relaciones entre los miembros de una misma organización. Estas son fundamentales ya que una empresa necesita de la cooperación de todos sus miembros para alcanzar sus objetivos.

Metodología

Este estudio pone el foco en Latinoamérica, particularmente en Argentina y Brasil. El caso que analizamos en este trabajo es el caso de Grupo Los Grobo. La elección del caso se basa, en primer lugar, en que es una empresa del sector agrícola. Este sector es el más importante para las economías argentinas y brasileras y la de Latinoamérica en su conjunto. En cuanto a la selección de la empresa en particular, basamos nuestra decisión en la importancia de la compañía dentro del sector agroindustrial argentino. Estudios como el de Merco (2015) la ubican por encima de otras multinacionales del sector como Cargill. Grupo Los Grobo como analizaremos posteriormente es una empresa productora de granos y proveedora de servicios para el Agro en Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay.

Para responder las preguntas planteadas en la sección anterior utilizaremos un método cualitativo que puede considerarse inductivo. Decidimos utilizar dicho método por tres motivos. En primer lugar, como sugiere Yin (1989) citado por Carazo (2006) la fortaleza del método radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. Por otro lado, este método ha sido una forma fundamental de investigación en el campo de la dirección de empresas (Yin 1994). En tercer lugar, los estudios de estrategia empresarial que se han realizado en la región utilizan dicha metodología por lo que decidimos reaplicarla. Por ejemplo, Friel (2011) para analizar la forma en que dos compañías argentinas desarrollan ventajas comparativas, utiliza dicho método porque basándose en el argumento de Pratt (2009) considera que es el más eficiente para desarrollar teoría basada en cómo los actores perciben y analizan el contexto para tomar decisiones de negocio.

En cuanto a la recolección de datos para el trabajo esta gira en torno a 3 ejes. Por un lado, realizamos una entrevista con Gustavo Grobocopatel, CEO y fundador del Grupo Los Grobo. El desarrollo de esta entrevista fue semi-estructurada dado que llevamos una serie de preguntas con respuestas abiertas. El contenido de dichas preguntas está vinculado al análisis de los 5 grupos de instituciones que plantean las variedades de capitalismo. Estas preguntas nos permitieron entender como los decisores dentro de la empresa percibieron el contexto, es decir cómo estas instituciones influyen en la operación de la empresa. Al mismo tiempo, nos permitieron entender qué decisiones se tomaron para adaptarse a dicho contexto, y finalmente cuál fue el

resultado que tuvieron dichas decisiones. El segundo grupo de fuentes que utilizamos son entrevistas realizadas por otros investigadores y periodistas a algunos de los miembros claves de la organización. El tercer grupo de fuentes utilizadas son documentos que pueden encontrarse en el sitio web de la compañía. Dentro de este grupo de documentos encontramos trabajos de investigación académicos, presentaciones corporativas de la organización e informes de gestión de la compañía. El cuarto grupo de fuentes que utilizamos para esta investigación son trabajos de investigación sobre el sector agrícola argentino y el brasilero. Estos trabajos sirvieron a dos fines, en primer lugar, previo a la realización de la entrevista nos permitieron tener una comprensión más exhaustiva del sector agrícola en ambos países. En segundo lugar, una vez realizada la entrevista nos ayudaron a profundizar en el análisis de la misma. La última fuente utilizada en el trabajo es la base de datos del Banco Mundial. Esta base nos permitió entender de qué manera se comportaba el contexto macroeconómico de Latinoamérica, y particularmente el de Brasil. Entender esto fue fundamental para poder determinar los factores de éxito del Grupo Los Grobo en suelo brasilero.

El Caso Grupo Los Grobo

El Grupo Los Grobo (GLS) es una empresa agroindustrial líder a nivel mundial. Desde su fundación en 1984 ha desarrollado un modelo de negocio basado en el modelo de red. Tal como lo describe el sitio web de la compañía, “El modelo se basa en el desarrollo de redes de negocios y relaciones estrechas en las diferentes localidades en que operan mediante la promoción de sociedades y alianzas, y la provisión de servicios.” (Grupo Los Grobo, 2016). En otras palabras, el modelo de red le permite a Los Grobo no solo desarrollar negocios sino compartir conocimiento entre los distintos eslabones de la cadena (productores, ingenieros, contratistas, etc.) (Ketelhöhn, Brenes, & Pérez 2012). La empresa provee servicios a lo largo de toda la cadena de valor del agro. La figura 1.1 muestra los servicios provistos el GLG.

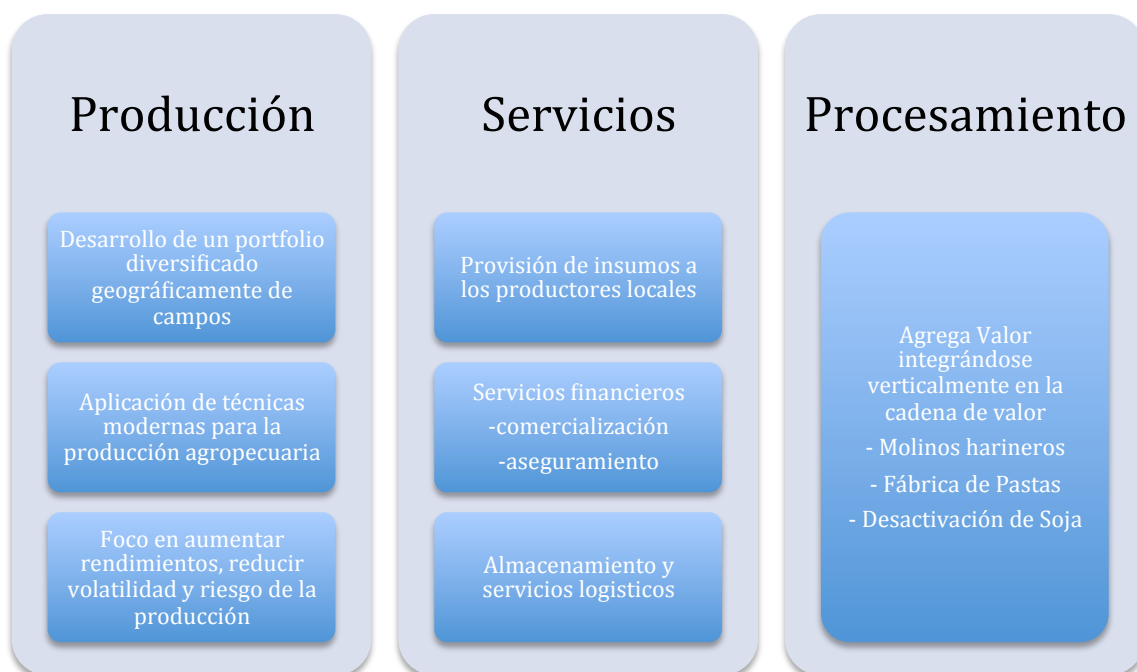


Figura 1.1

Como sugiere Gustavo Grobocopatel los agronegocios no deben entenderse como cadenas de valor sino como ecosistemas de negocios. (Clarín 2013) La tarea de GLG se basa en crear estos sistemas en los cuales el productor arma su producto gracias a los

insumos y servicios prestados por una red de proveedores (de manera similar a como funciona la industria automotriz). La ventaja que traen estos ecosistemas es que el productor puede acceder a conocimientos, provistos por sus proveedores, muy difíciles de alcanzar individualmente. Para poder crear estos ecosistemas es fundamental comprender la realidad local de la región en la que se opera para poder garantizar el éxito de dicho sistema. (Ederer, 2013) (McAfee Royere 2005) (Ketelhöhn, Brenes, & Pérez, 2012: 48)

Desde su fundación en 1984 la empresa ha logrado convertirse en la segunda empresa agrícola de Latinoamérica y en una de las empresas líderes a nivel mundial (Ketelhöhn, Brenes, & Pérez, 2012: 48). A continuación haremos una breve descripción de la trayectoria de la compañía. Entre 1984 y el 2000 la empresa logró consolidarse en Argentina, desarrollando tres unidades de negocio diferenciadas i) Producción ii) Comercialización de insumos iii) Comercialización de Granos. El rápido desarrollo en Argentina y el fuerte compromiso con la calidad llevó a la compañía a ser la primera empresa del sector agrícola en obtener la certificación ISO 9001. En 2004 se inició lo que dentro de la compañía se denominó etapa de internacionalización, con la expansión a Uruguay y la fundación de Agroservicios del Plata. La expansión seguiría en 2005 con la fundación de Tierra Roja en Paraguay. En 2007 la asociación con Vinci abrió las puertas del negocio en Brasil. La expansión en Brasil se consolidaría con la fusión de Ceagro. (Grupo Los Grobo A, 2011:9) Finalmente en 2013 GLG vendió sus activos en Brasil a la compañía japonesa Mitsubishi.

Sección 1: Los Grobo en Argentina

Los Grobo en Argentina se caracteriza por ser un empresa de servicios flexibles que articula distintos actores y sectores. Los servicios que provee el grupo en Argentina puede agruparse en 5 tipos. A continuación brindaremos una breve descripción de los servicios basados en el estudio de caso realizado por David Bell (2010).

- Producción Agropecuaria
- Almacenamiento
- Insumos
- Servicios Financieros y comerciales
- Molienda

Producción Agropecuaria

La actividad productiva es la pata más importante de la organización, constituye el 30% de los ingresos y el 50% de las ganancias. La empresa tiene aproximadamente 120.000 hectáreas sembradas en el país, donde un contrato típico abarca entre 400 y 4000 hectáreas a 3 años con pagos anuales. El 90 % de los contratos suele renovarse luego de los 3 años y la cantidad de contratos crece 15% anual. (Bell, 2010: 21)

La organización se caracteriza por prestar servicios personalizados a los productores. Un paquete de servicios típico prestado por Los Grobo consiste, en primer lugar, en el alquiler de la tierra. En segundo lugar, un grupo de miembros de la empresa visitan las tierras para arar, fertilizar, sembrar y cosechar los granos. Todo este trabajo es auditado por los mismos miembros de la organización. Al mismo tiempo, la tierra alquilada es monitoreada vía GPS, recolectando medidas de las características del suelo que le permiten al GLG tomar la mejor decisión para poder aumentar la productividad en ese campo en particular. (Ketelhöhn, Brenes, & Pérez 2012) Estos reportes son entregados in situ a los dueños de la tierra gracias a la tecnología móvil que poseen los empleados. (Bell, 2010: 21)

La estructura del pilar productivo en Argentina está constituida por 15 agrónomos que controlan *clústers* de tierra, una medida óptima de un clúster debe tener como mínimo 5000 hectáreas. (McAffee Royere, 2005: 6)

Almacenamiento

La actividad de almacenamiento de granos ha sido desde la fundación de GLG un pilar importante del modelo de negocios. Hoy en día constituye el 60% de los ingresos y el 35% de las ganancias. En 1984 el grupo contaba con un silo que tenía capacidad para almacenar 8000 toneladas. Hoy en día cuenta con 44 plantas de almacenamiento entre propias y rentadas que le permite almacenar 1 millón de toneladas. Los Grobo no solo se encargan de almacenar los granos sino que también prestan el servicio de comercialización, lo que les permite poner los granos cosechados y almacenados en el mercado abierto, vendiéndolo a grandes compañías internacionales o a agentes locales. Si bien este pilar no es el más rentable para la compañía funciona como una puerta de entrada para el resto de los servicios más rentables que provee la empresa. (Bell, 2010: 22)

Agro Insumos

La venta de agro insumos es algo relativamente nuevo para la compañía. En un principio solo distribuían insumos al interior de la red. Sin embargo, con el paso del tiempo, esto se fue abriendo y comenzaron a venderlo abiertamente en el mercado. Hoy en día la venta de agro insumos constituye el 10% de los ingresos de la compañía y el 15% de las ganancias. (Bell, 2010: 21) (Ederer, 2013: 5)

Servicios Financieros y comerciales

Entre los principales servicios financieros que proveen Los Grobo se encuentran las SGR (sociedad de garantías recíprocas). Este instrumento le permite a los pequeños productores acceder a crédito con tasas de interés bajas. Esto es fundamental en un país como Argentina en el que el acceso al crédito para pequeños y medianos productores es muy limitado.

El *hedging* de cultivos es otro de los servicios ofrecido por Los Grobo, este le permite a

los dueños de los cultivos suavizar el riesgo que trae la volatilidad del precio de los *commodities*. La compañía comenzó a experimentar esto en el año 2008 (año de la crisis mundial), y en palabras de Gustavo Grobocopatel, el *hedging* les permitió reducir sus pérdidas considerablemente. (Bell, 2010: 22) (Ederer, 2013: 6)

Entre los servicios que ofrecen el GLG también encontramos servicios logísticos, como la cosecha y el transporte de granos a los puertos o lugares de almacenamiento. La mayor parte de los granos es vendida a las grandes comercializadoras de granos como Bunge y Cargill, sin embargo, en el año 2010, la compañía trató de enviar, sin éxito, directamente los granos a compradores chinos.

Molienda

EL GLG también cuenta con molinos para procesar sus granos, Tiene la capacidad de molienda de 19000 toneladas. Entre los principales clientes cuenta con Bimbo, Kraft y Arcor, lo que indica que la calidad del producto de GLG es alta. Al mismo tiempo, en 2008 comenzaron a exportar harina, convirtiéndose en el cuarto exportador del país. (Bell, 2010: 23)

Sección 2: Instituciones claves en el Modelo de Los Grobo

En el modelo que presentan GLG en Argentina, encontramos que hay diversas instituciones formales e informales que le permiten que dicho modelo funcione y sea exitoso. A continuación analizaremos cada una de ellas.

2a Tercerización

Una institución informal que es fundamental en la gran mayoría de los pilares de la compañía en Argentina es la Tercerización u *Outsourcing*. Esta institución podemos enmarcarla dentro de dos de las dimensiones de las variedades de capitalismo. Por un lado, en la dimensión de relaciones industriales y, por el otro en las relaciones inter empresariales. (Hall Soskice 2001) En la dimensión de relaciones industriales, porque

condiciona la forma en que las empresas se relacionan con sus trabajadores, y por otro lado, en la dimensión inter firmas, por la relación que las empresas establecen con sus clientes y proveedores.

Tal como sugiere Gustavo Grobocopatel, Argentina tiene una larga tradición de tercerización en el sector agrario, esto se debe a diversos motivos. En primer lugar, el Código Civil de Vélez Sarsfield³ le otorgó a los propietarios de la tierra una gran cantidad de derechos. (Bell, 2010: 2) Los derechos junto con la calidad productiva de la tierra generaban fuertes incentivos para mantener la propiedad sobre la misma. Sin embargo, muchos de los propietarios de estas tierras eran jóvenes herederos que vivían en las capitales del país y tenían poco interés en trabajar dichas tierras. Sin embargo, tenían incentivos para mantener la propiedad de las mismas por lo que terminaban arrendando sus campos para obtener una ganancia de las misma sin la necesidad de trabajarlas ellos mismos.

La institución de la tercerización no solo se manifiesta en el arrendamiento de los campos para la explotación de los mismos, sino también en la subcontratación de servicios de siembra, fertilización y cosecha entre otros. Los proveedores de estos servicios son los denominados contratistas rurales. La figura del contratista es hoy fundamental en la realidad del agro y su desarrollo se debe a diversos motivos que presentaremos a continuación. Como sugiere Beltrán (2007), la Argentina ha evidenciado en los últimos años un fuerte incremento de la cantidad de contratos firmados para realizar diversas tareas relacionadas al agro. Si bien es un fenómeno que ha crecido exponencialmente en los últimos años hay algunos autores que abordan el fenómeno desde una perspectiva histórica.

Tort (1983) asegura que el desarrollo de los contratistas remonta al primer cuarto del Siglo XX en donde las primeras máquinas agrícolas eran muy grandes y requerían de muchas manos de obra para su operación. Por ejemplo, las trilladoras de entonces ocupaban a 25 hombres. El costo de operarlas era muy alto por lo que los productores

³ El Código Civil Argentino (elaborada por Vélez Sarsfield y aprobado por el Congreso en 1869) establece el principio denominado Propiedad Absoluta, lo que le permite al propietario de la tierra "usar, gozar y destruir la cosa". En otras palabras le confiere una gran cantidad de derechos a los propietarios.

preferían alquilarla antes que comprar una y de esta forma tener costos de producción considerablemente más bajos.

Lódola Fossati (2004) por su parte sugieren que los cambios tecnológicos que aparecerían en el Agro a partir de los años 80 impulsados por el INTA⁴, redefinieron la forma de producir. Los nuevos procesos requerían de conocimientos técnicos refinados. En cada uno de estos procesos se necesitaron actores con capacidad financiera y técnica para llevarlos adelante, y los contratistas ocuparían este lugar. Estos conocimientos eran muy difíciles de transmitir a una gran número de productores pequeños por lo que el contratista simplificaba el proceso.

Estos autores al mismo tiempo, agregan que la aparición del contratista es una solución que encontró el agro argentino para poder desarrollarse en un contexto macroeconómico y político altamente volátil, en el que los actores tienen un alta preferencia por la flexibilidad. En este caso los dueños de las tierras o los arrendatarios no deben inmovilizar su capital en grandes máquinas y de esta forma son más hábiles para poder responder a las variaciones en los precios, tipo de cambio y contexto jurídico. (Lodola Fossatti 2004)

La Tercerización en el Modelo de GLG En Argentina

La Tercerización es fundamental en el modelo de red de GLG. Esta se observa en distintas partes de su modelo. La primer parte del modelo donde podemos identificar la importancia de la tercerización es en la actividad productiva. Si analizamos el porcentaje de hectáreas sembradas en relación a la cantidad de hectáreas que posee GLG, encontraremos que el 85% de las hectáreas sembradas son arrendadas. (Ederer 2013) Esto nos permite decir que la producción de GLG en Argentina, se basa en la tercerización. ¿Por qué decimos esto? El 85% de las tierras sembradas por GLG son propiedad de personas que eligen tercerizar la explotación de las mismas, de no haber una cultura de tercerización en Argentina, GLG tendría que encontrar otra forma de operar.

⁴ Instituto Nacional de Tecnología Agraria

Dentro de la actividad productiva encontramos la tercerización aparece en la siembra, fertilización y cosecha. GLG se define como una empresa “Asset Light” (Bell, 2010: 1) (Ketelhöhn, Brenes, & Pérez 2012), esto significa que no invierte su capital en activos inmóviles como es la maquinaria pesada del agro. GLG no cuenta con maquinaria propia para realizar dichas tareas claves para la producción. Por lo que en su modelo de red los proveedores de estos servicios son fundamentales. GLG no solo alquila las tierras en las que produce, sino que al mismo tiempo terceriza partes fundamentales de la producción como son la siembra, la fertilización y la posterior cosecha. Desde las oficinas centrales de Los Grobo, se califica a los contratistas de cada región, y solo se pueden contratar a aquellos calificados. El pago a estos se negocia anualmente por lo que impulsa la competencia entre contratistas para proveer el mejor servicio en términos de precio y calidad. (McAfee Royere, 2005: 7)

2b Infraestructura Logística

El segundo factor institucional fundamental para el modelo de GLG en Argentina, es tal como señala Gustavo Grobocopatel, la infraestructura⁵. En particular, la infraestructura vinculada a los servicios logísticos. El desarrollo de la infraestructura logística en Argentina, (camino, centros de acopio y distribución) permitió el nacimiento de un gran número de proveedores de servicios logísticos. Lo que le permite a los productores locales y a las empresas como Los Grobo tener una gran oferta de proveedores. Tener una gran oferta le da a los productores flexibilidad a la hora de planificar la producción y su posterior distribución, convirtiéndolo en un tema, si bien importante, menor a la hora de decidir. Al mismo tiempo, la gran cantidad de proveedores de servicios logísticos limita la creación de monopolios y oligopolios, llevando a que el precio de dicho servicio sea relativamente bajo en comparación con otros países de la región.

⁵ Entrevista con Gustavo Grobocopatel 18 de Marzo 2016

2c Capital Humano

Dentro de las dimensiones de las variedades de capitalismo encontramos la de educación y entrenamiento. Esta esfera está directamente relacionada con el capital humano. El capital humano es otra de las claves en el modelo de negocios de GLG. El modelo de Los Grobo depende en gran parte del trabajo que realizan sus profesionales en el campo. Este trabajo depende a su vez de dos instituciones fundamentales. En primer lugar, depende de una institución formal como es la educación universitaria. Argentina cuenta con un gran número de graduados de las carreras de ciencias agrónomas, en los últimos años se ha duplicado la cantidad de graduados de las carreras de agronomía, en 2007 se graduaban en promedio 120 alumnos y hoy en día ya son más de 240⁶. (Ministerio de Educación de la Nación, 2014) La constante generación de nuevo talento le permite a las empresas agrícolas en Argentina poder contar con profesionales idóneos, y el GLG no es la excepción.

La segunda institución que afecta el capital humano de la organización es el mercado de trabajo, muy vinculada con la educación también. El constante flujo de nuevos profesionales del agro genera que haya una gran oferta en el mercado de trabajo lo que lleva a que en primer lugar, los salarios sean relativamente bajos en comparación con otros países de la región y al mismo tiempo la retención del talento sea más accesible. Esto se debe a que en los casos donde la oferta de trabajadores calificados es más acotada, los salarios que estos suelen recibir tienden a ser más altos. (Rutkowski, 2007)

⁶ Ministerio de Educación de la Nación, Secretaría de Políticas Universitarias, Anuarios Estadísticos. Disponible en <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/anuarios/> Fecha de consulta: 11 de Mayo 2016

Sección 3: Los Grobo Brasil

El ingreso de GLG a Brasil se concreta en 2007, como producto de una decisión que se venía planeando desde hacía mucho tiempo. (Entrevista 16 de Marzo 2016) Brasil, es la economía más grande del Mercosur y contaba con una gran cantidad de tierra sub desarrollada, lo que era una gran oportunidad para Los Grobo.⁷ La estrategia de desembarco en Brasil, tal como sugiere Gustavo Grobocopatel, se basó en dos puntos. En primer lugar, necesitaban ingresar de la mano de un socio local que ya operase en el territorio para poder consolidar redes más fuertes y duraderas. Al mismo tiempo, el ingreso debía realizarse de una manera no tímida para garantizar el éxito de la operación, o en otras palabras con una suma importante de capital. La ejecución de dicha estrategia se concretaría asociándose con Vinci Partners (el primer accionista de la empresa por fuera de la familia). Este socio brasilero era parte de uno de los fondos de inversión más importantes de Brasil lo que le daba la espalda financiera que Los Grobo estaban buscando. Al mismo tiempo, al convertirse en accionista de la empresa los comprometía con GLG dado que ahora también compartían el riesgo. (Bell, 2010: 6)

Una vez asociados con Vinci, siguiendo la estrategia de encontrar socios locales, GLG compró el 35% de la empresa Ceagro, una compañía que ya operaba en Brasil y producía 220 000 toneladas al año. En esta misma línea GLG adquiere Sementes Selectas una empresa que operaba en los Estados de Goias y Mina Gerais que estaba al borde de la quiebra. GLG fusionaría estas dos compañías, y bajo el nombre de Ceagro iniciaría sus operaciones en suelo brasilero. En el proceso de adquirir socios locales, GLG firman un acuerdo con Sollus Capitals un fondo de inversión en el que Vinci contaba con el 20% de las acciones. El fondo tenía como principal actividad encontrar, desarrollar y vender tierras. Al momento de comprar Ceagro en 2008 la empresa facturaba \$50 millones y en 2013 ya facturaba \$500 millones. (Bell 2009:6) Como relataba Gustavo Grobocopatel⁸, este crecimiento exponencial requería de una gran cantidad de capital de trabajo. GLG encontraría este capital en Mitsubishi quien ingresaría al Joint Venture adquiriendo el 20% de las acciones en 2011. Finalmente en

⁷ Indicadores Banco Mundial

⁸ Entrevista Gustavo Grobocopatel 15 de Marzo 2016

2013 Mitsubishi realizaría una oferta por el 100% del negocio, GLG aceptó la oferta y de esta forma se retiró del negocio en Brasil. (Entrevista 15 de Marzo 2016)

En Brasil GLG desarrolló las mismas áreas de negocio que desarrolló en Argentina, es decir producción de granos, distribución de insumos, Almacenamiento, Molienda y Servicios Financieros. En el caso de Brasil el foco estaría puesto en la distribución de insumos por sobre el resto de las áreas de negocio. (Los Grobo A, 2011: 15)

Sección 4: Instituciones Brasileñas

Tercerización:

Como ya mencionamos previamente la tercerización es una dinámica fundamental que se puede observar en varios eslabones de la cadena productiva del agro argentino. Esta institución se manifiesta de una forma diferente en el Agro Brasileiro. La tercerización es una práctica poco habitual en el país más grande América Latina. Esto se debe a dos motivos. En primer lugar, como señala Grobocopatel⁹, la tercerización o subcontratación en el Agro es una práctica que está directamente relacionada con la esclavitud. Esto se debe a que desde la abolición de la esclavitud en Brasil 1888 con la Ley Aurea, los dueños de los grandes emprendimientos agrícolas, encontraron en la subcontratación una forma de tener mano de obra a muy bajo costo y en condiciones laborales muy precarias (Ospina 2012). La segunda razón que nos presenta Grobocopatel¹⁰ (16 de Marzo 2016) es que Brasil cuenta con fuertes impuestos al trabajo en relación a otros países, lo que impacta directamente en los costos laborales. Por ejemplo, en Brasil el 22% de los costos viene de los salarios mientras que en Argentina solo representa el 10% (Los Grobo A, 2011: 24). Esta gran carga impositiva es parte de lo que algunos autores como Musacchio (2007) definen como el “Custo Brazil” que puede sintetizarse como el alto costo que tiene hacer negocios en Brasil, donde no solo aparecen las fuertes cargas impositivas sino también las trabas burocráticas. Estas trabas pueden observarse en los reportes *Doing Business* del banco Mundial. En términos generales Brasil se ubicaba 121 en el ranking de facilidad para hacer negocios mientras que Argentina se ubicaba en el 101. Si analizamos algunos

⁹ Entrevista Gustavo Grobocopatel 18 de Marzo 2016

¹⁰ Ibid

factores específicos, por ejemplo observamos que Brasil es el cuarto país del mundo en lo que refiere a costo no salarial del empleo, el 37% del costo del empleo no viene dado por salarios. Otro Indicador que podemos analizar es el tiempo que le lleva a una empresa liquidar sus impuestos, en Brasil son 2600 horas al año mientras que en Argentina son solo 615.

Si bien la legislación laboral es algo difusa en lo que refiere a tercerización o subcontratación, solo está permitida para las actividades que no son centrales a la empresa. Dado los riesgos que acarrea la subcontratación muchos productores prefieren tener sus propios empleados (Entrevist Grobocopatel 16 de Marzo 2016)

Al mismo tiempo, en Brasil la figura del contratista rural que cuenta con maquinaria para trabajar los campos no es algo normal. En general, los dueños de las tierras cuentan con maquinaria propia para explotar sus campos. Por ejemplo, la empresa Andre Maggi cuenta con 47 cosechadoras, 32 sembradoras y 60 tractores. Al ser dueños de su maquinaria los empresarios del agro brasilero no contratan servicios de siembra, fumigación y cosecha. (La Nación 2012)

Infraestructura Logística:

Uno de los principales problemas que tiene Brasil es la Infraestructura Logística. Solo el 12% de los caminos brasileros se encuentra pavimentado. Desde 1980 la inversión en mantenimiento de los caminos ha caído considerablemente lo que llevó a que solo el 25% de las rutas califiquen como buenas. (CNT 2007) El pésimo estado de las rutas ha generado un aumento en los costos logísticos de entre 10 y 30 por ciento del precio final dependiendo de la región.

Al precario desarrollo de la infraestructura logística se le suma que son muy pocos los proveedores logísticos en Brasil. Como mencionamos al momento de planificar la producción en Argentina, la logística si bien es importante pasa a ser un tema menor, ya que dada la gran cantidad de empresas de servicios logísticos es muy simple conseguir un proveedor. En el caso de Brasil esto es totalmente distinto. Como sugiere Grobocopatel, en Brasil uno debe firmar un contrato con un proveedor logístico 5 meses

antes de la cosecha para asegurarse que va a poder contar con ese servicio a un precio lógico. Esto se debe a que hay un número muy acotado de empresas que facilitan estos servicios, lo que genera monopolios y oligopolios.

Capital Humano:

A diferencia de la Argentina, Brasil no cuenta con una gran fuente de profesionales del Agro. Esto como señala Grobocopatel significa un serio problema para el *management* en dos sentidos.¹¹ En primer lugar, es muy difícil conseguir talento dado que no abunda. Si se logra conseguir el talento este se consigue con un muy alto costo. El costo no solo viene de la reducida oferta sino de la gran carga impositiva. El segundo problema que se le presenta al *management* es la retención del talento. Al haber muy pocos profesionales, estos son muy requeridos, en consecuencia las empresas ofrecen grandes sumas de dinero para aquellos insertados en el mercado de trabajo, lo que genera una fuerte rotación. La fuerte rotación trae dos problemas. En primer lugar, un problema de costos, dado que para asegurarse la permanencia del talento hay que aumentar los salarios. Por otro lado, generar un problema de capacitación, ya que para lograr la calificación necesaria para el puesto uno debe permanecer un tiempo considerable que dada la fuerte rotación no siempre se logra. (Entrevista 16 de Marzo 2016)

Cultura y Sociabilidad:

El factor cultural es algo que no encontramos explícitamente en el marco de análisis de las variedades del capitalismo propuestas por Hall y Soskice (2001) pero no deja de ser relevante como sugiere Gemawhat (2011). Si bien no es explicitado por Hall y Soskice (2001) esta afecta directamente la esfera de la relación intra firma, es decir cómo se relacionan las distintas partes de una empresa. A la hora de analizar la sociabilidad del Brasil, nos encontramos con un texto de Guillermo O'Donnell (1984) en el que compara la sociabilidad argentina y brasilera a partir de la comparación del uso de lenguaje en ambos países. El autor asegura que la sociedad brasilera a diferencia de la argentina, es considerablemente más jerárquica.

¹¹ Entrevista Gustavo Grobocopatel 18 de Marzo 2016

Al consultarle a Grobocopatel sobre el factor cultural, nos sugiere que es fundamental para entender el funcionamiento de su modelo de negocio en cada uno de los países. Grobocopatel asegura que en el caso de Brasil “lo cultural es algo muy complicado”¹². La principal característica que nos señala es la reconocible jerarquía. En su modelo de red, las jerarquías son difusas dado que se le otorga un alto grado de libertad a los empleados que se encuentran en el campo para tomar decisiones de negocios, dado que se confía en su idoneidad y su conocimiento de lo local. En el caso brasilero, se observa una fuerte jerarquía que obliga a los jefes a dar órdenes muy concisas y directas que genera que el modelo de red se transforme en algo vertical. (Entrevista 16 de Marzo 2016)

Al mismo tiempo la jerarquía genera ciertos problemas para el *management*. Por ejemplo, como destaca Grobocopatel en Brasil un mando importante dentro de la empresa no puede compartir el mismo hotel que un empleado. Este tipo de acciones es contrario al modelo de red que desarrollo GLG en Argentina, donde se observa un constante interacción entre los distintas parte de la compañía. (16 de Marzo 2016)

¹² Ibid

Sección 5: Adaptándose en Brasil

Como hemos observado en las secciones anteriores, los marcos institucionales que rodean a las actividades del GLG en Argentina y Brasil son radicalmente distintos. En esta sección analizaremos de qué manera el *management* del GLG adaptó su modelo de negocios al nuevo marco institucional, y hasta que punto esta adaptación fue la causa del crecimiento de GLG en Brasil. Como sugiere Grobocopatel él no cree en la imposición de un modelo o forma de hacer las cosas, sino que confía en la adaptación y la generación de sinergias entre los distintos contextos para generar el mejor modelo posible.¹³ A continuación, veremos cómo Los Grobo intentaron lograr esto y en qué medida lo lograron

Tercerización u *Outsourcing*:

La tercerización es un pilar fundamental del GLG en Argentina, al desembarcar en Brasil encuentran que en el Agro es una práctica rechazada por los motivos que ya hemos analizado. Frente a este escenario GLG tuvo 3 estrategias:

- Alquiler de Tierras: Si bien no es una práctica común en Brasil el alquiler de las tierras para la explotación agropecuaria, GLG encontró que había cierta necesidad por parte de algunos productores que dado su inestabilidad financiera preferían alquilar sus tierras dado que no tenían el capital para explotarlos ellos mismos. Al mismo tiempo, GLG aprovecharon que muchos terratenientes preferían alquilar la tierra y utilizar ese dinero para comprar otras con la ayuda del financiamiento del gobierno. (Entrevista 16 de Marzo 2016)
En consecuencia pese a no ser una práctica común GLG logró encontrar un grupo de propietarios que estaban dispuesto a entrar en el sistema de alquileres no por convicción con la práctica y el modelo, sino que tenían una necesidad y el sistema de alquiler se las solucionaba.
- Explotación: Como ya hemos mencionado el modelo de Los Grobo en Argentina se basa en un fuerte vínculo que los llamados "contratistas" que cuenta

¹³ Ibid

con recursos humanos y maquinarias para llevar adelante los diversos procesos que requiere la explotación de la tierra. En Brasil, como ya hemos comentado en general los dueños de las tierras tienen sus empleados y su maquinaria para explotar su tierra, es decir que no subcontratan estos servicios. Frente a este escenario GLG decidió que en el contrato de alquiler incluiría la mano de obra y las máquinas del propietario. Es decir le alquilaba la tierra junto con los empleados y sus máquinas. De esta forma como sugiere Grobocopatel, no tuvieron la necesidad de desarrollar proveedores de servicios dado que ya estaban instalados en las mismas tierras que explotaban. Al mismo tiempo, contratando los trabajadores que ya estaban instalados en el campo mitigaban el tema del trabajo esclavo dado que evitaban la tercerización. Grobocopatel agrega que este fue el punto más difícil sobre el que debieron adaptarse, dado que era muy complicado que los propietarios entendiesen que iban a pasar de ser dueños para ser proveedores de servicios. (Entrevista 16 de Marzo 2016)

Infraestructura Logística:

En lo que refiere a infraestructura GLG debió adaptarse a las normas de juego en el mercado brasilero. Es decir que tuvo que planificar con mucho más tiempo que en Argentina lo que refiere al transporte de la producción. Esta adaptación tuvo un impacto directo en los costos, el costo logístico en Brasil debido a la baja oferta que hay es más alto que el de Argentina. (Entrevista 16 de Marzo 2016)

Capital Humano:

En cuanto a la falta de recursos humanos capacitados en Brasil, GLG decidió desarrollar capacitaciones constantes. Están basadas principalmente en la transferencia de conocimientos de Argentina a Brasil. Estas capacitaciones eran mayormente dadas por argentinos que viajaban a Brasil. En menor medida, los brasileros visitaban Argentina para entender la operación del Grupo. La capacitación del personal no fue una tarea fácil como sugiere Grobocopatel, dado que había problemas principalmente con el idioma. Al mismo tiempo, entender cómo funcionaba los sistemas de información de la

empresa se dificultaba con la falta de conectividad que hay en gran parte del agro brasileiro. Por lo que no solo hubo que capacitar al personal en Brasil sino que también hubo que hacer cambios en los sistemas de información para poder ser funcionales al ambiente brasileiro. (Entrevista 16 de Marzo 2016)

Cultura y Sociabilidad:

La esfera de la cultura y la sociabilidad es uno de los puntos donde más tuvo que adaptarse la empresa al llegar a Brasil. Como sugiere Grobocopatel, en sociedades más horizontales como la Argentina el tipo de indicaciones y directivas que uno da al interior de la empresa le otorgan un mayor grado de libertad a sus empleados. En el caso de Brasil, al tener una sociedad más jerárquica GLG debió rediseñar sus procesos para generar órdenes más directas y más concisas para que los empleados pudieran ejecutarlas. En un primer momento, se intentó exportar parte del *management* de la Argentina hacia Brasil, sin embargo estos no lograron adaptarse al nuevo contexto. En consecuencia, se decidió que la mejor forma de operar era contar con *managers* locales. (Entrevista 16 de Marzo 2016)

La estrategia de Los Grobo en Brasil puede denominarse como Isomorfismo Local. Este concepto planteado por Salomon y Wu (2012) hace referencia a la estrategia que adoptan las empresas para mitigar los efectos que trae las diferencias en el contexto institucional. En otras palabras cuando el contexto institucional de un país presenta variaciones con el del país de origen de la empresa, ésta imita el accionar de las empresas ya instaladas en el territorio. En este caso Grupo Los Grobo, para adaptarse al nuevo contexto reaplicó prácticas ya instauradas en el agro brasileiro.

Sección 6: Factores de Éxito

Al consultar a Gustavo Grobocopatel cuál creía que era la principal causa del éxito, este aseguró que hubo dos razones principales. La primera de estas razones, es la capacidad de adaptación y está fuertemente relacionada con el modelo de negocios propio de Los Grobo (Entrevista 16 de Marzo 2016). Por otro lado, encontramos un factor externo a la organización que es el contexto macroeconómico brasilero. A continuación procederemos a analizar cada uno de ellas con mayor profundidad.

Capacidad de Adaptación:

Como hemos observado a lo largo de este trabajo GLG opera bajo un modelo de red caracterizado por la flexibilidad. Tener un modelo flexible se convierte en una ventaja competitiva a la hora de expandirse a nuevos territorios donde el contexto institucional nos es el más favorable. GLG se expande a Brasil y gracias a su flexibilidad pudo sortear las barreras que le imponía el contexto brasilero y establecer un modelo que le permitió crecer diez veces su facturación. Grobocopatel sugiere que esta capacidad de adaptación surge de la estrategia de la empresa de ser muy dependiente del capital. Esto les permitió volcar todo el capital al crecimiento de la compañía, encontrando las oportunidades en un nuevo contexto. (Entrevista 16 de Marzo 2016) Un claro ejemplo de esta adaptación basada en el capital puede observarse en la decisión de GLG de poner el foco en los insumos agrícolas en Brasil. Al iniciar las operaciones productivas en Brasil, GLG identificaron que el costo de los agro insumos en Brasil era muy superior al de la Argentina¹⁴ Los altos costos se debían al poco desarrollo de esta industria en suelo brasilero. Al identificar esta oportunidad, GLG basó su operación en Brasil en la distribución de Agro Insumos mientras que en Argentina mantuvo su foco en el comercio de granos. (Los Grobo A, 2011: 15)

La flexibilidad de su modelo de negocios dada por el foco en el capital que tiene GLG fue fundamental para poder identificar las oportunidades en Brasil e ir por ellas pese a tener instituciones poco compatibles con la forma de operar que tenían en Argentina.

¹⁴ En Brasil el costo de insumos hace al 44% del costo de producción mientras que en Argentina es solo el 24% (Los Grobo A, 2011: 25)

Contexto Macroeconómico Favorable:

Analizar el contexto macroeconómico requiere entender dos puntos fundamentales, en primer lugar, el contexto macroeconómico mundial relacionado con la producción de *commodities*.

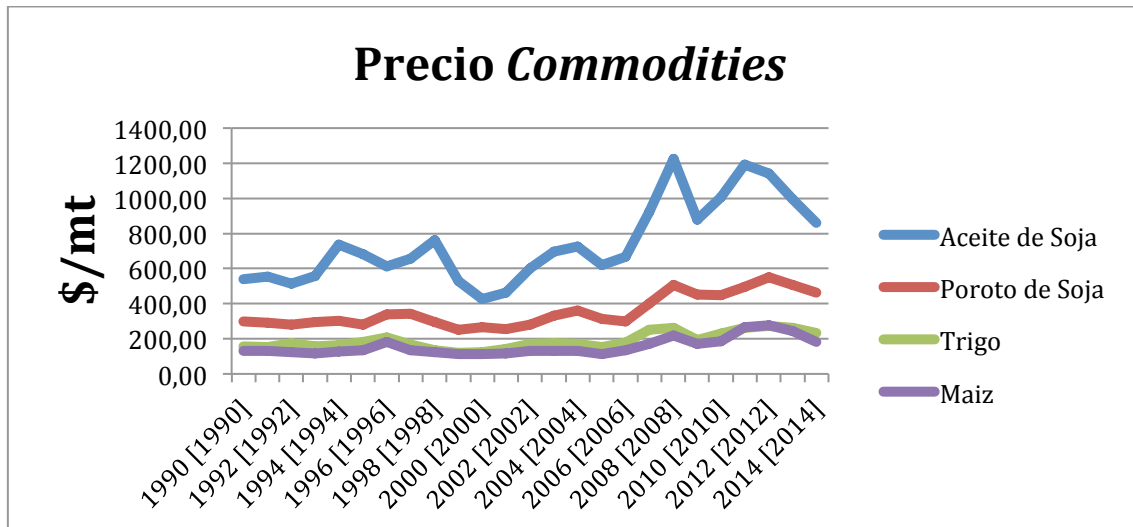


Gráfico 1: Precio *Commodities* Fuente: Indicadores Banco Mundial

Si observamos la serie del Gráfico 1 los precios de los *commodities* han tenido una tendencia positiva, con una caída fuerte en la crisis económica mundial del 2008. Esta tendencia positiva se explica principalmente por el crecimiento sostenido en de la demanda de alimentos por parte de China.

El precio del *commodity* es en otras palabras el precio de mercado del producto del Grupo Los Grobo, en consecuencia el aumento del precio genera un crecimiento en los ingresos de la compañía. No solo genera un impacto en los ingresos de la compañía si no que hace más atractivo al sector a la hora de recibir inversiones, dado que la rentabilidad del mismo crece.

Si observamos las principales variables macroeconómicas de Brasil vemos que ha sido uno de los países de Latinoamérica que más se ha desarrollado a lo largo de la primera década del siglo XXI.

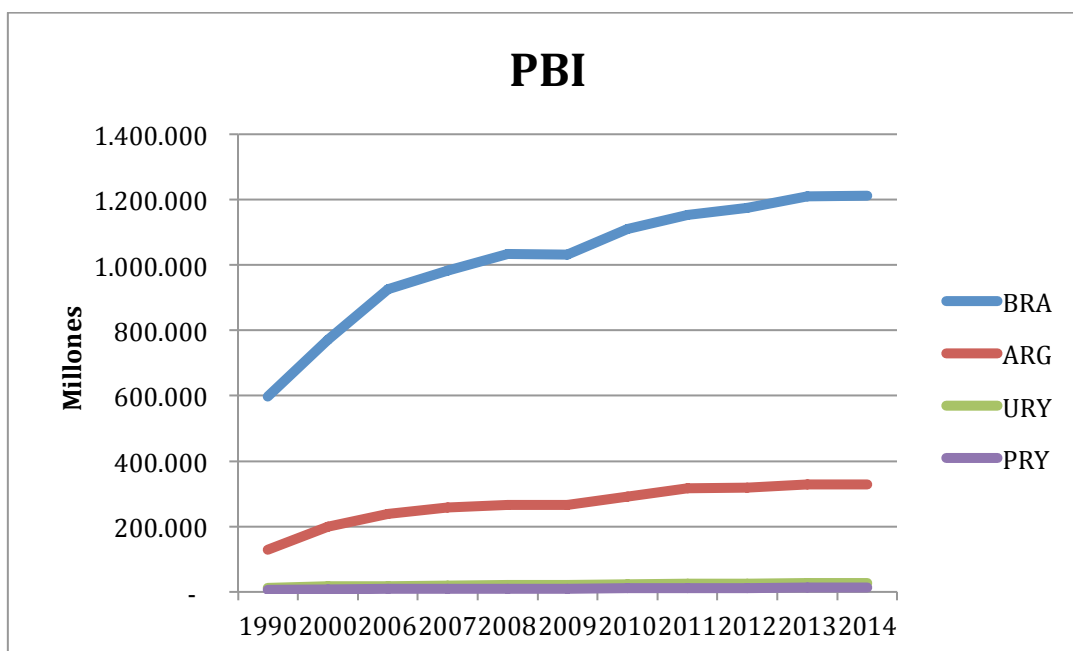


Gráfico 2: PBI Latinoamérica Fuente: Indicadores Banco Mundial

Si comparamos su PBI con el de otros países de la región, podemos observar un crecimiento mucho más acelerado que el resto. Lo que nos indica que la situación económica de Brasil en los últimos años ha sido de las mejores de Sudamérica.

Sin embargo no nos basta con tener una imagen general de la *performance* económica de Brasil para entender el impacto que esto pudo tener en la operación de Los Grobo en Brasil. Si profundizamos nuestro análisis y nos focalizamos en la *performance* del Agro brasilero también vamos a encontrar resultados similares. La producción total de cereales tuvo un crecimiento más acelerado que el resto de los países de la región. La única caída que se observa es durante la crisis económica del 2008, que afecta a todos los países analizados de la misma forma. Este crecimiento sostenido en la producción de cereales se puede explicar analizando la productividad del suelo brasilero. En 1990 Brasil era el peor de los cuatro países en términos de rinde x hectárea. Tras tener una mejora sostenida a lo largo de los años, se convirtió en 2012 en el mejor de la región en términos de rinde.

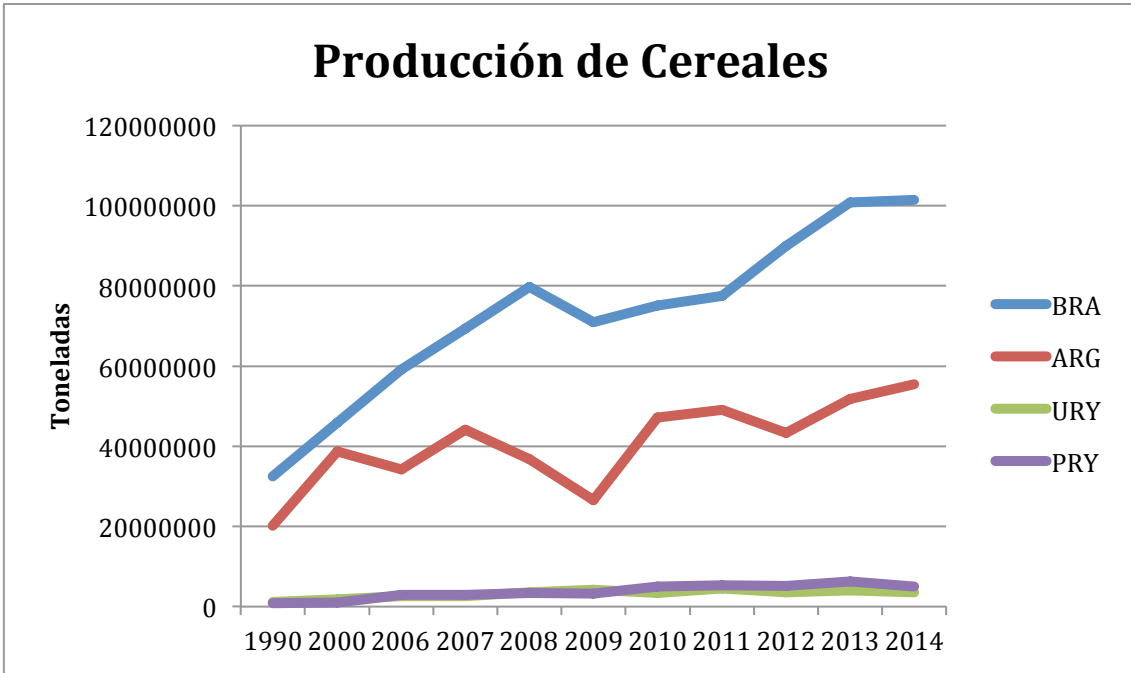


Gráfico 3: Producción de Cereales Latinoamérica Fuente: Indicadores Banco Mundial

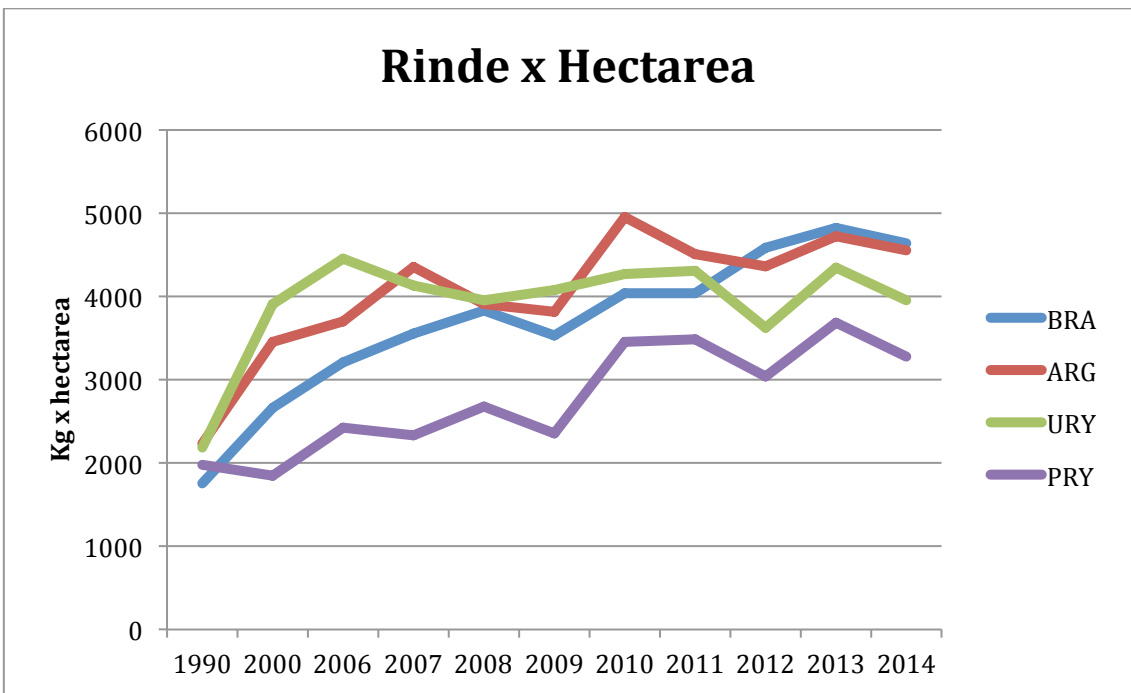


Gráfico 4: Rinde x Hectárea Latinoamérica Fuente: Indicadores Banco Mundial

¿Cómo afecta este contexto favorable a Los Grobo? Por un lado, que un país tenga una *performance* económica satisfactoria genera incentivos a que empresas extranjeras inviertan directamente en el país (Schneider Frey 1985) . Esto puede explicar, la decisión de Los Grobo de expandirse a Brasil, pero al mismo tiempo nos permite

entender la llegada de capitales japoneses a la compañía. En consecuencia, en un contexto de crecimiento sostenido tanto de Brasil en su conjunto como del sector agropecuario, las empresas extranjeras tienen fuertes incentivos a invertir en dichos sectores. En este caso GLG no fue la excepción. Tal como sugiere Grobocopatel el ingreso de Mitsubishi como socio de los Los Grobo en Brasil, fue fundamental para poder sortear la crisis de crecimiento que tenían la compañía. El veloz crecimiento de Los Grobo requería de mucho capital de trabajo que vendría con la inversión japonesa.(Entrevista 16 de Marzo 2016)

Por otro lado, Gustavo Grobocopatel asegura que “crecer en Brasil era fácil porque todo crecía”, pero al mismo tiempo sostiene que crecer con un modelo flexible es más simple que crecer con un modelo rígido. En consecuencia, subraya que en su caso “se juntó el modelo con la oportunidad.” (Entrevista 16 de Marzo 2016)

Conclusión

Nuestra investigación nos permite mostrar que Argentina y Brasil presentan diferencias institucionales significativas al menos en el sector agrícola. Estas son fundamentales para explicar el desarrollo de empresas multinacionales en ambos países. Creemos que estas diferencias pueden estar presentes en otras áreas de la economía por lo que consideramos que es importante profundizar en este tipo de estudios.

Este trabajo nos permitió entender cómo un modelo de negocios se ve afectado por el contexto institucional en el que opera, y particularmente como los cambios contextuales generan la necesidad de adaptarse. En el caso de Los Grobo en Argentina, el modelo basa su funcionamiento en tres instituciones arraigadas en el agro argentino. En primer lugar, la subcontratación, en segundo lugar, las instituciones educativas y en tercer lugar, el desarrollo de la infraestructura logística. Por otro lado, Los Grobo al ingresar a Brasil tuvieron que modificar su modelo de negocios para adaptarse a un contexto en el que la subcontratación está relacionada con el trabajo esclavo, donde la infraestructura logística es muy precaria y el capital humano es escaso y, por lo tanto, inestable y costoso. Al mismo tiempo, encontraron una cultura caracterizada por fuertes jerarquías que confrontaban directamente con el modelo de red horizontal que Los Grobo supieron desarrollar en Argentina.

El grado de efectividad de la adaptación y el impacto que tuvo la misma en los resultados de la operación en Brasil podemos evaluarlos en dos sentidos. Por un lado, la flexibilidad de la estructura de Los Grobo le facilitó la detección y explotación de oportunidades en Brasil, adaptando rápidamente su funcionamiento a un contexto radicalmente opuesto. En este sentido, Los Grobo supieron cómo operar en Brasil e hicieron crecer su negocio de U\$S 50 millones a U\$S 500 millones en seis años. Es por esto que podríamos decir que su adaptación fue exitosa.

Sin embargo, si medimos el éxito de la adaptación como la capacidad de crear ventajas competitivas, podemos decir que el modelo no las generó. En este sentido, Los Grobo pudieron expandirse gracias a un contexto ampliamente favorable en el que el precio de los *commodities* crecía a nivel mundial. El alza de los precios internacionales fue acompañado por un crecimiento sostenido del PBI de Brasil y un aumento de la

producción agrícola impulsada por el crecimiento del rinde de sus suelos. El crecimiento de Los Grobo, en otras palabras, podríamos decir que no fue consecuencia del desarrollo de ventajas competitivas en Brasil sino de la explotación de un contexto favorable. Queda por entender cuáles fueron las capacidades organizacionales que han desarrollado Los Grobo desde su fundación para poder adaptarse tan velozmente a nuevos contextos.

Es importante que la academia profundice en el estudio de las diferencias institucionales para lograr una integración regional que genere crecimiento económico en la región. Entender estas diferencias les va a permitir a las empresas de ambos países desarrollar estrategias de expansión exitosas promoviendo el desarrollo de la región en su conjunto.

Bibliografía

Artículos Académicos

Beltrán, C. (2007). Difusión de contratos y aparición de “big players” en el sector agropecuario argentino. Algunos casos. *VIII Encuentro Nacional de la Red de Economías Regionales en el Marco del Plan Fénix, I Jornadas Nacionales de Investigadores de las Economías Regionales*.

Bell, D. E., & Scott, C. (2010). Los Grobo: farming's future?.

Brazil's National Federation of Transport (CNT) Road Survey (2007)

Carney, M., Gedajlovic, E., & Yang, X. (2009). Varieties of Asian capitalism: Toward an institutional theory of Asian enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(3), 361-380.

Celis Ospina, J. C. (2012). La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales.

Cuervo-Cazurra, A. 2010. Multilatinas (Latin American Multinationals). *Universia Business Review*, 25: 14-33

Ederer, P., 2013. Los Grobo Agribusiness for the future. Wageningen University

Ferner, A., Edwards, T, and Tempel, A. 2012. Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices in multinationals. *Human Relations* 65: 163-187. doi: 10.1177/0018726711429494

Fleury, A.; Fleury, M. T. L. (2009): “Brazilian multinationals: Surfing the waves of internationalization,” en Ramamurti, R.; Singh, J. V. (Eds.) “Emerging Multinationals from Emerging Markets,” Cambridge University Press, New York.

Friehl, D. (April 01, 2011). Forging a comparative institutional advantage in Argentina: Implications for theory and praxis. *Human Relations*, 64, 4, 553-572.

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137-147.

Goldstein, Andrea (2010) The emergence of multilatinas: The Petrobras experience. *Universia Business Review* (1) pp.98-111

Hall, P. A. (2001). *Varieties of capitalism*. John Wiley & Sons, Inc.

Hall, P. A., & Soskice, D. (2003). *Varieties of capitalism and institutional complementarities* (pp. 43-76). Springer US.

Jacoby, S. M. (2007). *The embedded corporation: Corporate governance and employment relations in Japan and the United States*.

Ketelhöhn, N., Brenes, E., & Pérez, F. (2012). Estrategias de diferenciación en empresas agrícolas. *INCAE Business Review*, 2(5)

Kosacoff, Bernardo, *Desarrollando capacidades competitivas: Estrategias empresariales, internacionalización y especialización productiva de la Argentina*. Boletín Techint, Buenos Aires, 2010.

Kostova, T. and Zaheer, S. (1999) 'Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise', *Academy of Management Review* 24: 64–81.

Lane, D. (2005). Emerging varieties of capitalism in former state socialist societies. *Competition & change*, 9(3), 227-247.

Lessard, D. R.; Lucea, R. (2009): "Mexican multinationals: Insights from CEMEX," en Ramamurti, R.; Singh, J. V. (Eds.) "Emerging Multinationals from Emerging Markets," Cambridge University Press, New York.

Lódola, Agustín; Fossati, Román (2004). Servicios Agropecuarios y contratistas en la provincia de Buenos Aires. Régimen de tenencia de la Tierra, Productividad y Demanda de Servicios Agropecuarios. Documento de Trabajo N° 115, Universidad de Belgrano.

McAfee, A., & de Royere, A.(2005). Los Grobo. *Harvard Business School Case*, 606-014.

Merco. Ranking Merco Argentina. 2015 España

Musacchio, A. (2007). Brazil under Lula: Off the Yellow BRIC Road.

North D. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 1. (Winter, 1991), pp. 97-112

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*

Ordoñez, H., & Nichols, J. (2003). Agronegocios Escenarios Turbulentos Economías Emergentes Argentina. Caso Los Grobo. Universidad de Buenos Aires-Texas A & M University.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.

Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3), 251-267.

Phillips, N., Tracey, P., & Karra, N. (2009). Rethinking institutional distance: strengthening the tie between new institutional theory and international management. *Strategic Organization*, 7(3), 339-348.

Pratt M (2009) For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal* 52(5): 856–862.

Rueda, D., & Pontusson, J. (2000). Wage inequality and varieties of capitalism. *World Politics*, 52(03), 350-383.

Rutkowski, J. (1996) High Skills pay off: the changing wage structure during economic transition in Poland. *Economics of transition*, 4:89-112.

Salomon, R., & Wu, Z. (2012). Institutional distance and local isomorphism strategy. *Journal of International Business Studies*, 43(4), 343-367.

Schneider, B. R. (2009). Hierarchical market economies and varieties of capitalism in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 41(03), 553-575.

Schneider, M. R., Schulze-Bentrop, C., & Paunescu, M. (2010). Mapping the institutional capital of high-tech firms: A fuzzy-set analysis of capitalist variety and export performance. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 246-266.

Tort María Isabel (1983); “Los contratistas de maquinaria agrícola: una modalidad de organización económica del trabajo agrícola en la pampa húmeda”, Documento de Trabajo N° 11, CEIL, Buenos Aires.

Whitley, R. (2000). The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies. *Organization Studies*, 21(5), 855-886.

Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods*, *Applied social research Methods Series*, Newbury Park CA, Sage

Yin, R.K. (1993). *Applications of Case Study Research*, *Applied Social Research Methods Series* (Vol. 34), Newbury Park, CA, Sage.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods* (Vol. 5, 2 ed.), Newbury Park, CA, Sage.

Bases de Datos

Indicadores Banco Mundial [en línea]: Datos de Libre Acceso del Banco Mundial [fecha de consulta: 10 de Mayo 2016]. Disponible desde: < <http://datos.bancomundial.org>>

Anuarios Estadísticos [en línea] Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación de la Nación, Argentina, Buenos Aires [fecha de consulta: 10 de Mayo 2016] Disponible desde: < <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/anuarios/>>

Fuentes Secundarias

Los Grobo se fueron de Brasil y cambian el negocio en la Argentina. Clarín, Buenos Aires, 4 de Junio de 2013. (En sección: Rural)

Megacosecha en el Mato Grosso. La Nación, Buenos Aires, 7 de Abril de 2012. (En sección: Comunidad de Negocios Campo)