

INNOVACIÓN EN LA AGRICULTURA: LA EVOLUCIÓN DEL GRUPO LOS GROBO¹

El 17 de noviembre de 2016 el grupo Los Grobo comunicaba la incorporación como nuevo accionista de la compañía de un grupo inversor internacional liderado por Victoria Capital Partners. Victoria Capital era una de las firmas más prestigiosas en la gestión de fondos de capital riesgo en América Latina

En abril de 2017, cinco meses después de la operación, Gustavo Grobocopatel reflexionaba sobre los cambios que se habían producido en la configuración institucional de la compañía y los efectos que estos estaban provocando tanto en el negocio como en la estructura directiva de la empresa. Pero, como presidente del consejo de administración, Gustavo no podía quedarse contemplando complacido el pasado: aún tenía muchos retos por delante a los que hacer frente.

EL MODELO DE NEGOCIO

Los Grobo es un grupo empresarial de origen argentino, que opera en el sector agroindustrial y de inversiones, líder en toda Latinoamérica en términos de producción y comercialización de “commodities” agrícolas. Ofrece una amplia e integrada plataforma de negocios que cubre la producción y el desarrollo de tierra, servicios que van desde la provisión de agro insumos a la asistencia técnica y financiera a pequeños productores, desarrollando también sus propias actividades agrícolas, la industrialización de trigo y otros “commodities”. Opera, especialmente, en Argentina y ha desarrollado empresas en Brasil, Uruguay y Paraguay con foco en la diversificación geográfica y cultural, una innovadora estructura operativa y una sólida estrategia de administración de riesgo.

En su división agropecuaria, emplea a más de 200 personas en relación de dependencia. Cuenta con más de 2.500 empresas proveedoras de bienes y servicios (insumos,

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Joaquín Aguirre Berruezo y Antonio-Abad Hidalgo Pérez del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación Dña. Carmen Hernández Rodríguez-Mancheño, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Marzo 2018, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

siembras, cosechas, pulverizaciones, embolsado, extracción de bolsas, transportistas); y con más de 2.000 Productores/Clientes. Produce por encima del millón de toneladas de granos y gestiona 12 Plantas de Acopio y 19 Oficinas Comerciales ubicadas las comunidades donde Los Grobo opera. Con su división de fitosanitarios —la empresa Agrofina— brinda soluciones para el desarrollo de una agricultura sustentable, principalmente en su planta productiva de Zárate, que se ubica en una superficie de más de 70 Has. En total, en el grupo trabajan más de 1.000 personas.

Orígenes de la compañía

Grupo Los Grobo había nacido en el año 1984. Sin embargo, las raíces de la compañía, se remontaban a 1910, con la llegada a Argentina de Abraham Grobocopatel, bisabuelo de Gustavo, al que habían continuado en el negocio su abuelo y después, su padre, Adolfo Grobocopatel, junto a sus hermanos.

En el año 1983, estando la empresa en manos de su padre y sus tíos, Gustavo, se había graduado como Ingeniero Agrónomo. Al finalizar la universidad, estaba previsto que Gustavo empezase a trabajar en la empresa familiar y aportase todos los conocimientos que hubiera adquirido.

Lo primero que Gustavo hizo al llegar a la empresa fue plantear a su padre y a sus tíos una modernización de la compañía. Los conocimientos técnicos adquiridos por Gustavo en el manejo y conservación de suelos y, la importancia, cada vez más patente, de innovar en tecnología agropecuaria, le hacían estar convencido de que tenían mucho camino por recorrer y podían soñar con llegar a crear una compañía global.

En un principio, lo que Gustavo les planteaba era introducir cambios tanto en la tierra, introduciendo cultivos alternativos a los que venían haciendo, como la soja; como en la gestión de la compañía, incorporando prácticas de gestión empresarial innovadoras.

Pero ante la propuesta de Gustavo de transformar la compañía, su padre y sus tíos no habían logrado llegar a un acuerdo. Adolfo Grobocopatel tenía una idea del futuro de la empresa muy distinta a la de sus hermanos, por lo que hubieron de tomar la decisión de separar sus caminos. De esta forma, decidieron disolver la compañía y dividir todos los bienes entre los propietarios. Así era como había nacido Los Grobo en el año 1984, empresa liderada por Adolfo Grobocopatel y sus hijos: en un primer momento se había incorporado Gustavo, impulsor de toda la transformación que querían llevar a cabo, y, un año más tarde, lo haría Andrea, tras finalizar sus estudios en Economía.

Inicialmente, Gustavo se hizo cargo de la gestión de la producción, y lideró la transformación de ese departamento hacia un modelo en red —“Red de Producción”—, en el que la empresa no era necesariamente la propietaria de las tierras, ni proveía de los servicios de siembra, tratamientos, cosecha —que contrataba con terceros—, ni siquiera de la gestión operativa: pasó de tener como empleados a los Responsables Técnicos (RT) de las zonas productivas, a que estos fueran emprendedores

independientes, con autonomía tanto técnica como económica, pero bajo la supervisión y auditoría de Los Grobo.

En este sentido, los RT no eran empleados de Los Grobo, sino socios fuertemente incentivados a organizar sus propios negocios. La remuneración que obtenían dependía de los resultados logrados: recibían un porcentaje de la producción, más primas por el seguimiento de los procesos establecidos y la transmisión a tiempo de la información sobre el manejo de la producción. El RT prestaba servicios de búsqueda de campos, negociación del alquiler y administración de la producción.

La incorporación de tecnología agraria y de mejora de procesos fue una de las claves para la implantación del modelo, que fue teniendo distintas manifestaciones: siembra directa en 1991, cultivos de colza, cebada y sorgo en 1994, riego por aspersión en 1997, variedades transgénicas en 1998, balances nutricionales del suelo y control integrado de plagas en 1998, sistemas de posicionamiento geográfico y agricultura de precisión en 2001, modelos de simulación agronómica en 2002... Los Grobo actuaba como innovador y difusor de estas tecnologías, que después eran aplicadas e implantadas en cada explotación por los RT.

Según Ederer², las tres claves fundacionales de Los Grobo serían:

- La primera, en 1988, la generación de valor impulsada por el conocimiento: el arrendamiento de tierras inundadas a muy buen precio gracias al conocimiento de la dinámica de sales en el suelo.
- La segunda, en 1989, la conversión en una red basada en el conocimiento: ante la carencia de maquinaria y personas para operar toda la superficie arrendada.
- Y la tercera, en 1996, la conversión en una red de profesionales del conocimiento: al llegar al límite posible de gestión por miembros de la familia y comenzar la contratación de profesionales.

Estas piedras fundacionales se concretan en “Ser profesionales, ser expertos y ser una red”, y en la expresión de sus valores corporativos: “Pasión por hacer, inteligencia para darnos cuenta y generosidad para compartir”.

En este proceso de innovación continua, se podrían señalar, además, dos elementos tecnológicos especialmente relevantes:

- La implementación de la calidad y de la norma ISO 9001 constituyeron un procedimiento ordenador de los procesos tecnológicos, administrativos y comerciales, permitiendo la mejora continua y la innovación; así como el control por parte de la central de Los Grobo.
- La adopción de nuevas tecnologías de la información y el conocimiento. En esta línea, el programa de software GroboSoft fue un desarrollo propio utilizado desde 1995, que en 1998 ya permitía el intercambio de información en línea sobre negociación de contratos y manejo de cultivos, y que fue evolucionando hasta integrarse con la mayoría de los sistemas de la central: CRM; ERP

² Ederer, P., “Los Grobo. Creando valor en los agronegocios del futuro”. Wageningen University, 2013.