

Caso de Estudio de Gobernanza Corporativa en **Grupo Los Grobo**

GRUPO
LOS GR•BO

1. Breve Reseña Histórica de la Compañía y de su Gobernanza Corporativa

El Grupo Los Grobo (GLG) fue fundado en 1984 como una pequeña empresa familiar, primeramente enfocado en la producción agrícola de commodities. Con el paso del tiempo, la empresa comenzó a expandirse y, 10 años más tarde, la compañía se enfrentaba al hecho de que su crecimiento ahora estaba limitado por sus propios dueños. Era hora de emplear profesionales externos tales como ingenieros agrónomos y contadores, los cuales permitirían incrementar la capacidad de trabajo e incorporar nuevo talento, pero aun manteniendo el poder de la toma de decisiones en manos de la familia. Un número significativo que revela la trayectoria de crecimiento de GLG es que actualmente emplea más de 1000 personas en la Argentina, Brasil y Uruguay.

En el año 1988, enormes inundaciones anegaron tierras, destruyendo su capacidad para la agricultura tradicional (con labranza) y reduciendo la viabilidad de la producción ganadera. La compañía vio una oportunidad de expansión por medio del arrendamiento de estas tierras y la aplicación de lo que es ahora el nuevo paradigma de la agricultura: el sistema de siembra directa, el uso de nuevas tecnologías e insumos y un modelo de decisiones basados en un profundo conocimiento del sistema productivo. Aparecieron oportunidades para el arrendamiento de tierra en diversas ciudades y pueblos a grandes distancias de las oficinas centrales. En estas áreas, las diferentes características geográficas y agro-ecológicas demandaron un esfuerzo para adaptar prácticas tecnológicas y agronómicas, pero al mismo tiempo, imprimieron un rasgo nuevo en la estrategia de la compañía al iniciarse la mitigación del riesgo climático por medio de la diversificación.

Dentro de este nuevo escenario, la gerencia general ideó formas para desarrollar clusters comerciales a través de la creación de redes de clientes y proveedores, y a través de la tercerización de servicios críticos, tales como la cosecha, la siembra o pulverización. Esta estructura de redes liberó a la compañía de la necesidad de invertir en activos costosos, y allanó el camino hacia la integración vertical. Se incorporaron nuevos eslabones de negocio, tales como el transporte de granos, almacenamiento de granos, futuros y opciones, así como comercialización de insumos. La compañía se había convertido en una red.

Esta fase de crecimiento fue acompañada por diversas buenas prácticas de negocio, tales como la certificación de procedimientos bajo estándares de calidad ISO; auditorías externas sobre las finanzas, prácticas de reporte, la responsabilidad social y sustentabilidad se convirtieron en cuestiones centrales para la empresa y, por supuesto, una creciente complejidad exigía la incorporación de políticas y estándares para las buenas prácticas dentro de la gobernanza corporativa.

En el año 2000, los miembros fundadores de la familia, Gustavo, Andrea, Gabriela y Matilde, se re-eligieron como socios, ya que su padre Adolfo había creado cuatro compañías diferentes por si sus hijos decidieran separarse y no seguir trabajando juntos. Pero, ellos querían una gran empresa, decidieron unirse y convertirse en una empresa "holding". No hace mucho, estas cuatro familias eran los únicos dueños de la empresa. Sin embargo, durante 2008, GLG se asoció con un fondo brasileño, el cual ahora es propietario de un 22% de la compañía. Este fondo fue elegido porque se buscó la expansión de las operaciones dentro de Brasil, y la estrategia central para ingresar a nuevos mercados se basaba en hacerlo con socios locales: gente de esos mismos países quienes comprenden su cultura, sus costumbres, su forma de comercializar y que además saben acerca del país mismo: su clima, sus leyes, etc.

La familia y la empresa crecieron, y fue necesario continuar con las mejoras en los mecanismos de gobernanza y con la incorporación de estándares globales y delineamientos de buenas prácticas. Una de las primeras iniciativas fue la inclusión de Directores independientes, mejorando así la forma en que se tomaban las decisiones, aspectos relacionados con la comunicación, la sistematización y estandarización de la información que se habría de analizar dentro de este órgano de gobierno. El Directorio Ejecutivo (DE) evolucionó con un procedimiento de toma de decisiones potenciado por un modelo de tensión (figura 1). Dentro de

este modelo, la función principal es intentar integrar decisiones y valores de la profesionalización (rentabilidad, eficiencia, y transparencia), junto con valores familiares (pertenencia, permanencia, y trato personalizado).

Modelo - Resolución de Tensiones



Figura 1

Un breve ejemplo para ilustrar una decisión conflictiva fue el deseo de los miembros fundadores de la familia de permanecer en la ciudad donde habían nacido y crecido, y donde fue establecida la administración central y, por el otro lado, perseguir el sueño de convertirse en una empresa líder a nivel mundial en agronegocios. De esta manera, fuerzas centrípetas y centrífugas están constantemente en tensión entre los miembros del Directorio quienes han podido desarrollar herramientas para pensar globalmente y actuar localmente. Los esfuerzos realizados para construir un Directorio altamente profesional han sido fundamentales en el desarrollo de este modelo de tensión.

Como se puede observar, el crecimiento de la empresa en el plano internacional, horizontal y a través de la integración y diversificación, junto con un portfolio creciente de accionistas de variados orígenes, experiencia y culturas, intensificó la necesidad de establecer reglas claras a nivel del gobierno de la organización. Es por ello que es interesante comprender las motivaciones específicas detrás de la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Una de las motivaciones clave para mejorar la Gobernanza Corporativa (GC) dentro de GLG fue tener la capacidad de tomar decisiones profesionales basadas en argumentos técnicos, objetivos y sin prejuicios, y de crear reglas transparentes entre los miembros que administran y gobiernan el DE. Además, ya que la estrategia para el crecimiento en otros países involucra trabajar con socios de diferentes perfiles culturales y de gestión, esto requiere un sólido marco de gobernanza que facilite todas las actividades llevadas a cabo dentro del DE. Por último, la mejora en el acceso a financiación, tanto en los mercados de capital locales como internacionales, demanda reglas claras y transparentes que puedan ser sometidas a auditoría. Todos estos temas han sido cruciales en la adopción de buenas prácticas de GC.

Como podrá verse en el siguiente gráfico, (figura 2), la estructura de propiedad es muy diversa, siguiendo los valores y la estrategia de GLG:

Grupo Los Grobo: Estructura Accionaria

2012

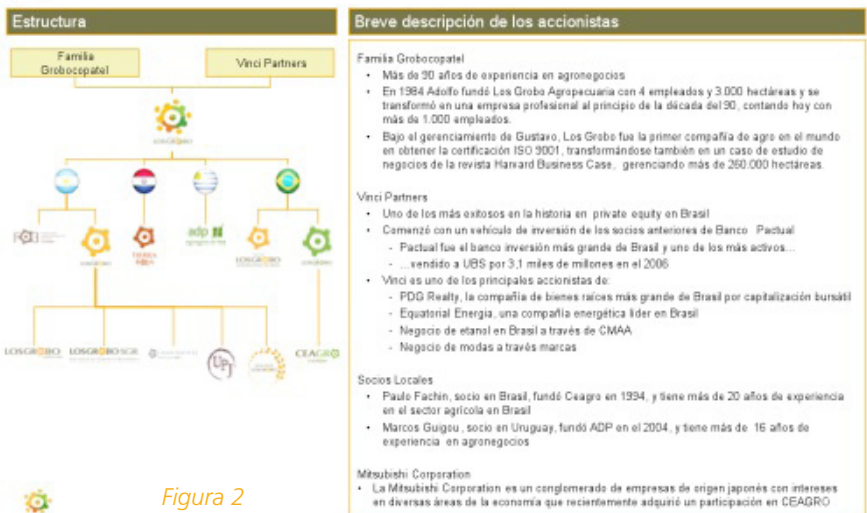


Figura 2

Uno de los desarrollos recientes más significativos fue un intento de IPO realizado en Brasil en el año 2011. Este intento de IPO exigió muchos cambios dentro de la compañía además del manejo de un factor externo: el Mercado. El IPO requirió de un extensivo cronograma de eventos (reuniones, llamadas en conferencia con inversores, revisión de resultados financieros, etc.) y una completa transparencia con respecto a los resultados económicos y financieros de la empresa. Uno de los resultados de este proceso fue una reconfiguración de la toma de decisiones globales y locales: los Directorios locales tendrían más poder y autonomía, mientras que el Directorio a nivel del Holding (Limited Liability Company, o LLC) sería responsable por las decisiones macro y de estrategia. El IPO finalmente no resultó en una oferta pública por el contexto del Mercado que no era favorable, pero aun así fue muy importante para acelerar los cambios que eran necesarios para avanzar en mejoras y aplicación de prácticas globales.

Actualmente, los miembros fundadores de la familia ya no forman parte de la gerencia ni participan en roles ejecutivos. Sin embargo, son parte del Directorio como miembros independientes porque poseen talentos y experiencia suficientes y son conocedores de la historia de la compañía, lo cual los convierte en profesionales que agregan valor a la estrategia y dirección de la empresa. A través de la evolución de GLG, los miembros fundadores de la familia han aprendido que para que los gerentes se sientan comprometidos con el desempeño de la compañía, ha resultado una fuente de motivación e inspiración tener a miembros de la familia como parte del Directorio, especialmente cuando éstos poseen las habilidades y competencias que se requieren para ser Directores.

Naturalmente, la crisis financiera global de 2008 ha afectado el crecimiento de la compañía, ya que estuvo vinculado a un difícil contexto climático (períodos de secas intensas y temperaturas bajo cero) que fue muy adverso para la productividad de los cultivos, una de las actividades principales de la compañía. A pesar de aminorar las altas tasas de crecimiento que había venido experimentando GLG, también se convirtió en una oportunidad para una reorganización interna. Los aspectos principales fueron establecer un foco claramente definido para los miembros del DE y, a nivel local, los Directorios específicos de cada empresa fueron reforzados para así tener una conexión más cercana con las actividades ligadas a las decisiones de la gerencia. Durante esta fase, el Directorio Ejecutivo también descubrió una oportunidad para redefinir el plan de crecimiento global de GLG.

2. Prácticas Actuales de Gobierno Corporativo en Grupo Los Grobo

2.1. Composición de la Dirección

El número de miembros del Directorio había sido 12 hasta el 2011. Los miembros de la familia Adolfo Grobocopatel, Gustavo Grobocopatel, Andrea Grobocopatel, Gabriela Grobocopatel, Paula Marra, y Juan Carlos Goyeneche fueron sus Directores fundadores, junto con Carlos Etcheverrigaray. Desde 2003 se incorporaron Marcos Guigou, y Jorge Forteza y, desde 2008, Carlos Martins, Gilberto Sayao, y Alessandro Horta. Dentro de esta configuración, podemos ver una participación activa por parte de mujeres (3) y la incorporación de 3 Directores Independientes. Las características que se han identificado como importantes al incluir nuevos miembros al EB es que tengan diferentes antecedentes profesionales y visiones, para así crear nuevos argumentos-tensiones pero siempre con el uso del diálogo constructivo. En el año 2012, se decidió reducir a 4 el número de miembros del directorio para que puedan moverse con más flexibilidad y decidir con más agilidad. En el siguiente gráfico (figura 3), se puede observar una descripción que explica la gobernanza a nivel global y local:

Grupo Los Grobo: Estructura de Gobernanza del Holding



Figura 3

Debe mencionarse también que un importante evento en 2011 fue la incorporación de un Nuevo CEO global, el cual reemplazaba la doble función que tenía el Presidente del Directorio que también actuaba como CEO. Se avanzó en el trabajo de Comités de Directorio para discutir y manejar temas específicos de la empresa. Los siguientes esquemas claramente grafican la estructura e interrelación de estos comités con el Directorio (figura 4 y figura 5):

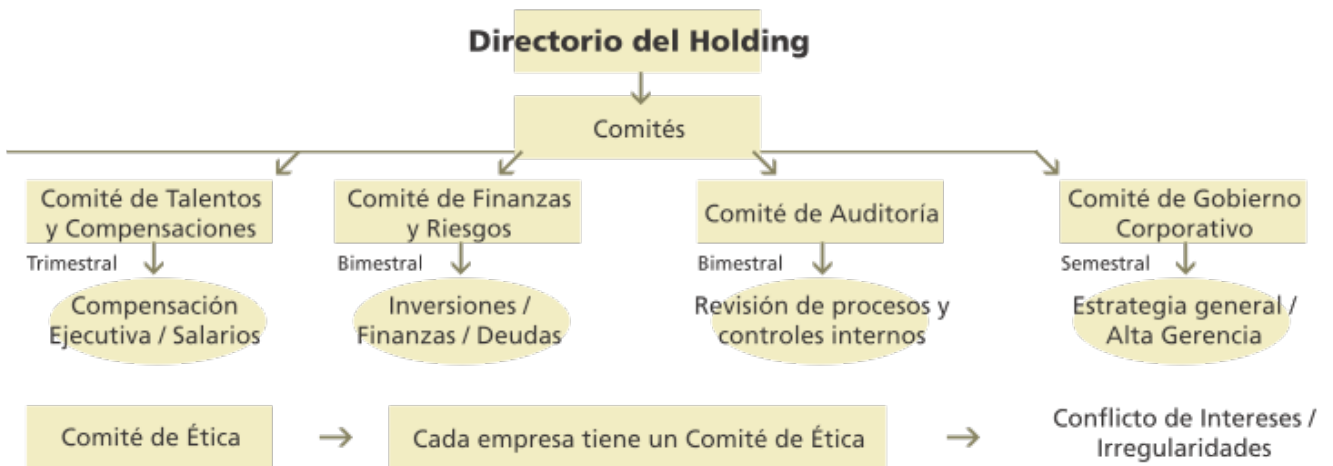


Figura 4



Figura 5

2.2. Otras Prácticas de la Dirección:

Evaluación del Directorio: Entre las prácticas comunes del Directorio, se realiza una evaluación anual de su desempeño. Esta evaluación no incluye, sin embargo, una evaluación de los Comités, tampoco una evaluación de Directores a nivel individual ni una evaluación a través de un facilitador externo.

Políticas de Remuneración del Directorio: Con respecto a las políticas referentes a la remuneración, los Directores que también son accionistas no reciben un sueldo, pero los Directores Independientes sí lo reciben. En cuanto a la gerencia, la compensación está compuesta por un valor fijo y un salario variable (pago anual) que depende de la habilidad del gerente para alcanzar las metas establecidas anualmente, e indicadores de desempeño específicos de la compañía. Esta compensación podría incluir opciones de compra relacionadas con el valor de las acciones de la Compañía

Membrecías Institucionales relacionados con Gobierno Corporativo: Los Directores accionistas participan en varias asociaciones de Gobierno Corporativo tales como Company Circle, IAGO, FUNDECE, LIDE.

Programa de Gobernanza: El Comité del Directorio, junto con la asistencia del Presidente y Vice-Presidente está a cargo de supervisar el programa de gobernanza.

Especialista en Gobernanza: la compañía ha nombrado un Director para manejar todos los temas de GC; sus deberes son: 1. Supervisar la totalidad del sistema actual de gobernanza corporativa aplicada por GLG; 2. Informar al Directorio temas y novedades en GC. 3. Seguir la evolución de y recomendar las mejores prácticas internacionales en GC.

Políticas de Gobernanza Familiar: Siguen vigentes Acuerdos de Accionistas, y prácticas de reuniones de los miembros de la familia, se reguló estrictamente que ningún miembro de la familia puede ocupar un puesto simplemente por ser un miembro de la familia; los miembros de la familia pueden trabajar dentro de la Compañía únicamente si son idóneos para dicho puesto; los miembros de la familia debe aplicar por una oportunidad laboral de la misma manera que lo haría cualquier individuo que no es miembro de la familia.

3. Indicadores de Desempeño de Grupo Los Grobo y de sus Operaciones

Estándares de Reporte Financiero utilizadas por la empresa: GLG actualmente usa los estándares de reporte del International Financial Reporting Standard (IFRS).

Resultados Financieros para el período 2011 – 2012:

1. Ingreso Neto = USD´000 (1.570)
2. Ventas Netas = USD´000 (868.759)
3. Costo de ventas = USD´000 (763.940)
4. Caja Neta = USD´000 (32.284)
5. Liquidez proyectada para el período 2012 = USD´000 (50.000)

Otros resultados no-financieros = USD´000 (4.093)

4. Impactos de la Aplicación de Prácticas de Gobierno Corporativo

GLG ha identificado los mayores impactos generados por prácticas de gobernanza corporativa. Los más relevantes que merecen mencionarse son:

- Reducción del costo de capital y posibilidades de conseguir socios externos.
- Mejoras en el medio ambiente de negocios y en el control administrativo.
- Refuerzo de prácticas de desarrollo sustentable.
- Mejoras en la transparencia y eficiencia organizacional, los cuales en consecuencia han realizado la reputación y facilitado el acceso a la financiación.

Otros impactos positivos consecuencia de la inclusión de prácticas de GC, serán abordados el ítem siguiente: "5. Próximos Pasos a nivel de Gobierno Corporativo."

5. Próximos Pasos a nivel de Gobierno Corporativo

El próximo paso en términos de mejorar las prácticas de gobierno corporativo es ejecutar cambios en la estructura de gobierno y desarrollar una política de manejo de riesgo para fortalecer el monitoreo y control de procedimientos internos.

La adopción de prácticas de GC durante la evolución de la compañía ha resultado en aprendizajes clave, que ciertamente han dado forma a la futura dirección de GLG. Por ejemplo, como empresarios y particularmente en los primeros estadios del desarrollo de la Compañía, los miembros fundadores de la familia postergaron temas significativos relacionados con la forma jurídica, legal y las reglas internas respecto a la propiedad. En ese momento, el foco se centraba en tareas administrativas, resolviendo decisiones y problemas comerciales cotidianos, e intentando hallar maneras de mantener el crecimiento de la compañía a pesar de las dificultades que aparecían por el camino. También hubo un aspecto fundamental que habían descuidado los familiares propietarios durante este proceso; su responsabilidad de desarrollar reglas explícitas referentes al manejo de capital.

En una segunda fase, el crecimiento continuo de la Compañía exigía tomar pasos hacia la delegación de tareas administrativas y ejecutivas, ya que por definición, los miembros fundadores de la familia deberían participar cada vez más en el gobierno de la empresa. Esto es particularmente importante cuando se piensa en una empresa familiar, ya que las decisiones que se toman afectan tanto el presente de la compañía como su futuro. La transición de tareas ejecutivas a funciones de gobernanza hizo que fuera posible que los miembros fundadores de la familia se enfocaran más en el aspecto macroeconómico de la compañía y a la vez permitió que consideraran la incorporación de buenas prácticas de GC ya que percibían que esto agregaría valor. Esta decisión involucraba asumir compromisos voluntarios, y resultó en el establecimiento de prácticas de auto-regulación dentro del Directorio, y dio a los miembros del Directorio acceso a participar tanto en Instituciones de Buen

Gobierno Corporativo, así como reforzó las relaciones con organismos estatales.

Desde su comienzo en 1984, la compañía emprendió una remodelación institucional gradual progresiva para convertirse en una compañía tipo "holding". El objetivo detrás de este cambio fue (y aún es) lograr una mayor flexibilidad, persistencia y profesionalismo dentro de la organización, donde se busca que estos valores centrales se expresen en el desempeño diario. El desacoplamiento de una estructura de gobernanza corporativa tanto a nivel global como local, ha cosechado beneficios adicionales. Permitió una mayor flexibilidad y libertad a los miembros fundadores de la familia en cuanto a sus obligaciones para con la compañía. Generó confianza en el Mercado, permitiendo la incorporación de nuevos profesionales y nuevos accionistas. Otorgó un mayor grado de flexibilidad y facilitó la administración de la empresa. Alivió la tensión dentro de la estructura de propiedad al facilitar un diseño con un formato más simple de propiedad y control.

En términos de impacto sobre el negocio y las operaciones comerciales, esta nueva estructura de gobernanza ha facilitado la inversión extranjera, permitiendo así que GLG evolucione de ser una empresa familiar a una profesional con mecanismos de decisión y gobiernos propios de esa estructura, y de calidad global.

GRUPO
LOS GR[•]BO

www.losgrobo.com