

HOY

Temas del día | Campo

Tragedia aérea de Germanwings  
Empresas: la estrategia del productor Oscar Alvarado, de El Tejar  
La denuncia de Nisman

Elecciones 2015

Cristina Kirchner

Dólar hoy

Dólar hoy

## Con filosofía propia

En sociedad, comenzó a cultivar algo más de 6400 hectáreas en la campaña 1997/98 y actualmente ocupa 105.000 en el país y en Brasil, Uruguay y Bolivia; los recursos humanos fueron clave en su crecimiento



En Saladillo, el equipo liderado por Oscar Alvarado (tercero de la derecha). Foto: Anibal Greco

### Más notas para entender este tema

#### Un decálogo para marcar la diferencia

**S**ALADILLO.- En un lapso de unos 15 años y sobre la base de estrategias singulares, algunas empresas agropecuarias argentinas lograron consolidarse desde una plataforma productiva básica y mediana, hasta un pico de desarrollo alto que les permitió también realizar inversiones en países limítrofes. Es el caso de El Tejar SA, que es presidida por Oscar Alvarado y que es catalogada por algunos como una de las más grandes productoras del país. Hoy, según sus propios datos, siembra 74.000 hectáreas en la Argentina (90 por ciento de ellas en la provincia de Buenos Aires); 13.000 en Los Cerrados (Brasil); 13.000 en el Uruguay y 5000 en Bolivia. En total son 105.000 hectáreas agrícolas. También cuenta con hacienda reproductora propia, feed lot y ventas minoristas de carne. ¿Puede un productor agropecuario común adoptar un modelo similar al de El Tejar y lograr resultados parecidos? ¿Cuáles son los rasgos distintivos e infrecuentes que permiten solidificar un crecimiento productivo importante? ¿Cuáles son los requerimientos necesarios para avanzar en la misma dirección? Obviamente, detrás de las cifras subyacen razones, que permiten entrever que la estrategia va mucho más allá de apelar a los modernos recursos agronómicos, veterinarios y de organización.

Esta es la historia básica de esta sociedad. "En las campañas 1988-90, cuando nació la empresa, nos dedicábamos en buena medida a la ganadería en la cuenca del río Salado en tres campos de cría chicos con baja rentabilidad (menos del 3%), otros dos, de invernada y agricultura con contratistas a porcentaje, de pequeña escala y otro mediano con cría e invernada forzosa y también algo de agricultura", señaló Alvarado.

"Comenzamos con agricultura en más escala en el 97-98 con 6437 hectáreas, continuamos adicionando campos en diferentes regiones bonaerenses, pasamos a 32.650 en 2000-01 y llegamos a 82.720 en 2003-04. Fuimos creciendo, hasta superar ahora las 105.000 hectáreas, contabilizando las 31.000 que sembramos en Brasil, Bolivia y Uruguay.

"En ganadería tenemos 5000 cabezas propias, vendemos producción de toros y novillos y vaquillonas de la raza Aberdeen Angus. El primer remate lo realizaremos el 20 de agosto próximo. Trabajamos también con engorde a grano (5000 cabezas por ciclo) y contamos con una alianza comercial para vender carne en la ciudad de Buenos Aires. También tenemos una camicería para el comercio minorista en el centro de Saladillo. Suplementariamente, proveemos servicios ganaderos para 250.000 cabezas, tanto en la Argentina como en los otros países en donde trabajamos", completó Alvarado.

### FUNDAMENTOS

Dos son las razones que explican el crecimiento de El Tejar; la primera, de índole conceptual, y la segunda, agronómica y organizacional. "Deseamos concretar una empresa «eutópica», vocable nuevo que pretende explicar que una utopía empresarial puede concretarse en los hechos", dijo Alvarado. "Sí, aunque suene sorprendente, vamos a hacer una empresa que dure 700 años y para ello contamos con un grupo de personas que persiguen un sueño y comparten valores éticos y morales. Ellos son: 1) poner en el centro de la escena al hombre como fin de toda actividad económica y que sea quien marque las diferencias desde todo punto de vista, dentro y fuera de la empresa, 2) tener un compromiso con el país, 3) hacer las cosas bien para que puedan ser aprovechadas por las generaciones futuras y 4) que los líderes de la organización den la vida por ella, pero no que la empresa les lleve la vida", apuntó.

Se preguntó seguidamente: "¿Cuáles son los valores éticos a los que hago referencia? Son varios: integridad, honestidad, coherencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace. Mostrar todo lo que se hace, sin vergüenza alguna y, finalmente, saber perfectamente que vivimos de la confianza que generamos".

El empresario agregó que "un emprendimiento como el nuestro es viable cuando existe entre los integrantes una comunidad de ideales, confianza recíproca y firme determinación para lograr un objetivo compartido y un deseo acerca de que nuestros valores obren como un marco de contención al de los demás (pertenezcan o no a la empresa)". Otro de los fundamentos es la generación de confianza. Este bien intangible le facilitó el acceso a capitales de bancos, accionistas, inversores y proveedores. "Esto nos permitió generar alianzas perdurables en el tiempo", señaló Alvarado.

En materia de organización, uno de los rasgos más distintivos de El Tejar es que desde su concepción no invirtió en activos fijos, de allí

que todas las actividades agrícolas, ganaderas y comerciales se realizan a través de alquileres y arrendamientos, esto incluye a los campos y las oficinas. Se desprendieron de todas las maquinarias y las labores se realizan por la contratación de terceras empresas.

Esta modalidad de trabajo, es decir, sembrar y cosechar en campos de terceros, realizando contratos de alquiler se ha extendido notablemente en la última década en el país; se estima que el 40 por ciento (o más) de la superficie sembrada se hace de esa manera. La tecnología agronómica disponible, basada en la siembra directa, las rotaciones de cultivos, la utilización de variedades transgénicas y la fertilización permitieron que el modelo propietario-arrendador sea económicamente razonable para ambos.

#### EN EQUIPO

La administración tiene un gerente general, uno financiero, otro de desarrollo de personas y uno de sistemas. Las áreas gerenciales son: las de producción y comercial de carne, producción y comercial agrícola. Son en total 130 empleados efectivos y 550 en una red complementaria de servicios generales y específicos. Con este modelo de trabajo que mezcla en proporciones similares las conductas de los seres humanos, la organización del trabajo, la voluntad y la tecnología agronómica pudieron incursionar en países como Brasil en donde la forma de trabajar de El Tejar era prácticamente desconocida.

#### POSTULADOS Y OBJETIVOS

"Nuestro objetivo de máxima pretende lograr resultados finales que permitan una rentabilidad del 20 por ciento sobre el patrimonio, cifra que triplica o cuatruplica, como mínimo, la que obtienen en promedio los productores de la pampa húmeda", dijo Oscar Alvarado, conductor de El Tejar SA.

"Trabajamos con aliados, no con contratistas; con socios en la explotación de los campos, no con arrendatarios, y con inversores a riesgo, no con prestamistas. Estas son diferencias sustanciales", postuló el empresario. ■

Por Angel Palermo Para LA NACION

#### COMPARTIR



#### ÚLTIMAS NOTAS DE CAMPO

La unidad de los productores, en venta por \$ 2500 millones  
Una ayuda que a los pequeños productores no los sacará de la pérdida de rentabilidad  
Un nuevo escenario y otros protagonistas debilitaron esa mística de la Mesa de Enlace  
De la protesta en la ruta a la Casa Rosada  
El tsunami que cayó del cielo sepultó ilusiones y preocupa por su intensidad

Suscribite al alerta de noticias de último momento por mail. Suscribite ahora



Ingresar tu email

Suscribirse

#### NOTAS MÁS LEÍDAS

Habilitar las llamadas en Whatsapp requiere un llamado (y no un mensaje)

El drama, minuto a minuto

Lara Bernasconi y Federico Alvarez Castillo: el romance menos

Andreas Lubitz no podía volar el día de la tragedia por prescripción médica

Con esto me llevo puesta a Cristina, le dijo Nisman a

Ir a la nube de noticias

#### REDES SOCIALES

Seguinos en Twitter

Todos los canales

LA NA...

+1



Dónde voto en las elecciones porteñas 2015



Andreas Lubitz no podía volar el día de la tragedia por prescripción médica



La prensa europea revela que Andreas Lubitz sufría una profunda depresión tras romper con su



Antes del impacto, el piloto de Germanwings habría intentado abrir la puerta de la cabina con un hacha



Andreas Lubitz, el copiloto que estrelló el avión de Germanwings, estuvo seis meses bajo tratamiento

## DESDE LA WEB



La Corte reclamó celeridad en el juicio por encubrimiento del ...



5 errores garrafales en otros idiomas (Babbel)



Trucos y consejos para aprender cualquier idioma (Babbel)



De Skanska a Boudou, la mayoría de los fallos fue a favor del Gobierno



Casi en secreto, Macri y Sanz estrenaron su pacto electoral

recomendado por

[Mapa del sitio](#) | [Ayuda](#) | [Términos y condiciones](#) | [Cómo anunciar](#)

[Pag de inicio](#)

[Newsletters](#)

[Dispositivos](#)



### La Nacion Digital

[canchallena.com](#) | [Personajes.tv](#) | [OHLALÁ!](#) | [RollingStone](#) | [Brando](#) | [¡HOLA!](#) | [Susana](#) | [Living](#) | [Lugares](#) | [Jardín](#) | [Cocina y recetas](#)

### LA NACION

[Club LA NACION](#) | [Cómo anunciar](#) | [Opcionales](#) | [Suscribirse al diario](#) | [Máster en Periodismo](#) | [Hacer Comunidad](#) | [Fundación LA NACION](#)

### Dridco

[Autos y Motos: DeMotores](#) | [Empleos: Zonajobs](#) | [Propiedades: ZonaProp](#) | [Encuentros: zonacitas](#) | [Clasificados: nexoLOCAL](#) | [Educación: Zonajobs Educación](#)

### Covedisa

[Catálogo online: StarPhone](#) | [Club de vino: Bonviver](#) | [Descuentos: Agrupate.com](#)

Copyright 2015 SA LA NACION | Todos los derechos reservados



Miembro de GDA. Grupo de Diarios América