

PROYECTO EMPRESA

PROGRAMA DE DIRECCION

DE EMPRESAS AGROPECUARIAS



AACREA y el **Centro de Educación Empresaria de la Universidad de San Andrés** proponen, dentro del marco del **Proyecto Empresa** de la **Unidad de Investigación & Desarrollo**, esta nueva edición del **Programa de dirección de empresas agropecuarias**.

El objetivo del Proyecto Empresa es **profesionalizar la gestión empresarial y aumentar la competitividad de la empresa**, y en función de los aportes de distintos grupos de referentes del sector consultados, se determinó como prioritario comenzar por **mejorar o perfeccionar las habilidades de aquellas personas que tienen a cargo la dirección de la empresa**, para así luego hacer foco sobre los aspectos puntuales que la empresa necesite corregir u optimizar.

La metodología aplicada, se basa en los siguientes puntos:

- ✓ **Aprendizaje de las distintas habilidades esenciales**
A través de encuentros académicos mensuales, conducidos por docentes del Centro de Educación Empresaria de la Universidad de San Andrés.
- ✓ **Se implementa lo aprendido sobre las propias empresas**
Un aspecto esencial del Programa es la **aplicación de los conceptos trabajados en los encuentros académicos, dentro de la propia empresa**.
- ✓ **Trabajando en grupo**
Siendo concientes que uno de nuestros valores es el trabajo grupal, a medida que se van aplicando estas habilidades dentro de las propias empresas, **se discuten estos avances en pequeños grupos conformados entre los participantes** del Programa.
- ✓ **Tutores**
Cada uno de estos Grupos cuenta con un tutor, que actúa como facilitador de las Reuniones Grupales, así como también asiste a los participantes en sus respectivos trabajos individuales en encuentros virtuales a distancia (teléfono, e-mail, Skype).

Durante el desarrollo del mismo, se busca entonces combinar la experiencia académica de la **Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés**, con la experiencia y ejercicio de aplicar lo aprendido en la práctica, y de potenciar ideas trabajando en grupo, propio de la experiencia del **Movimiento CREA**. Según la opinión de los mismos participantes, la implementación de las temáticas vistas durante el desarrollo del Programa en las propias empresas, el intercambio grupal y el acompañamiento y seguimiento por medio de los tutores, son un valor agregado del mismo y los destacan como un aspecto verdaderamente enriquecedor del Programa.



Para más información, comunicarse por e-mail a empresa@crea.org.ar, o por teléfono al 011-4382-2070/6.
Contactos: Juan Marcos Olivero Vila – oliverovila@crea.org.ar – Int. 161 – (celular: 011-15-5006-9365)
Alberto Galdeano – agaldeano@crea.org.ar – Int. 161 – (celular: 011-15-6568-1161)
José Solé – jsole@agro.uba.ar – (celular: 011-6127-8013)

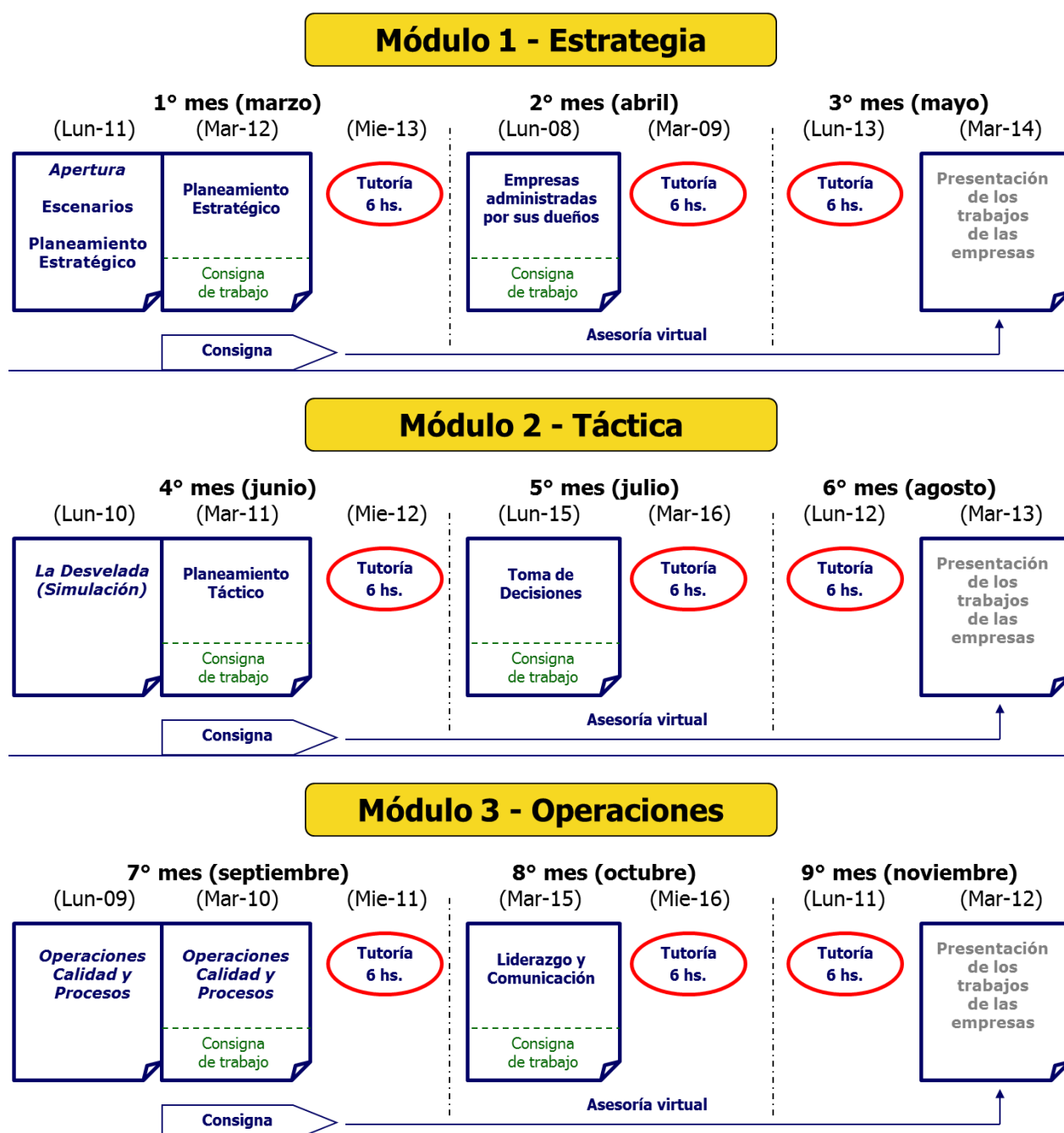
PROYECTO EMPRESA

PROGRAMA DE DIRECCION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Esta nueva convocatoria para la **4ª edición del Programa (2013)** se desarrollará en la **ciudad de Buenos Aires**, al igual que las tres ediciones anterior (2010, 2011 y 2012).

Es de interés del Proyecto Empresa el poder desarrollar el Programa en ciudades del interior del país, para qué sea más accesible a los posibles interesados. Es por ello que para el año 2013 se ha fijado como sede la ciudad de **Córdoba**, en donde se concretaría, logrado el número de interesados necesarios, la **5ª edición del Programa**.

El Programa tiene una duración total de 9 meses, y se desarrolla con el esquema indicado en el siguiente cuadro, en donde se detallan también los contenidos del mismo. Se indican además las fechas de los encuentros presenciales para la Sede Buenos Aires, mientras que las fechas para la Sede Córdoba, se determinarán próximamente.



Módulo 1 - Estrategia

Escenarios

Jorge Fantin

- ✓ Escenarios: Cómo y por qué trabajar con escenarios para establecer las posibilidades futuras de las empresas. La importancia de la construcción de historias alternativas a partir de la definición de las variables relevantes.

Curriculum Vitae:

Jorge Fantin es Ingeniero Electrónico de la Universidad de Buenos Aires. Realizó la Maestría en Sloan Fellow y MSc. in Management (London Business School). Master en Finanzas (Universidad Torcuato Di Tella), Ingeniero Electrónico (Universidad de Buenos Aires).

Es socio de Phi-Sigma Estrategia y Finanzas, empresa especializada en la formación ejecutiva y consultoría en Dinámica Estratégica.

En el ámbito académico, se desempeña como profesor invitado de las materias "Estrategia y Casos de Estrategia" y "Gestión del Cambio" en la Universidad de San Andrés. Profesor titular de las materias "Prognosis Estratégica" y "Conducción Estratégica" en la Maestría en Geopolítica y Estrategia de la Escuela Superior de Guerra, y profesor invitado en el Programa de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de la Universidad de Buenos Aires.

Anteriormente ha sido Coordinador del Laboratorio de Modelos y Simulaciones de la Universidad Argentina de la Empresa y profesor de las materias "Simulaciones de Negocios" y "Estrategia en Acción" en la misma universidad, y profesor de la materia "Estrategia Avanzada" en el programa Executive MBA (2005) y "Tópicos de Administración Bancaria" (1999 – 2002) en el programa Master en Finanzas, ambos de la Universidad Torcuato Di Tella.

En el sector público se ha desempeñado como Jefe de Asesores a cargo de la Gerencia General de la Superintendencia de Seguros de la Nación, representante argentino ante la International Association of Insurance Supervisors. Interventor Judicial responsable de la privatización del Banco del Chaco SEM. Asesor del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos de la Nación en el proceso de privatización de la Caja Nacional de Ahorro y Seguros. Coordinador del Proyecto de creación del Registro Nacional de la Deuda Pública y Sub Gerente General del Banco de la Provincia del Neuquén.

En el sector privado ha ocupado posiciones gerenciales en diversas entidades financieras locales e internacionales.

Planeamiento Estratégico

Roberto Dvoskin

- ✓ ¿Cuál es la estrategia de la empresa?
- ✓ La declaración de la Misión, la Visión y los Valores como ejercicio fundante.
- ✓ Los objetivos que harán generar ventaja competitiva.
- ✓ El proceso estratégico, pensamiento y planeamiento estratégico.
- ✓ Herramientas de análisis estratégico.
- ✓ Estrategia corporativa, Crecimiento vertical vs. horizontal.
- ✓ Administrando el portafolio a lo largo del ciclo de vida de la industria.
- ✓ La estrategia comercial: Conceptos específicos y herramientas de marketing aplicables a diferentes mercados.
- ✓ Alianzas estratégicas.

Curriculum Vitae:

Roberto Dvoskin es Licenciado en Economía de la Universidad de Buenos Aires. Realizó la Maestría en Economía Empresaria en el Instituto Tecnológico de Israel. Ex Director del Departamento de Administración y Director del área de Posgrados de la Universidad de San Andrés. Director Organizador del Posgrado de Especialización en Marketing de la Universidad de San Andrés. Actual Director General del Colegio Tarbut. Desarrolla una intensa actividad docente en cursos de grado y posgrado y como disertante en Congresos de Marketing nacionales e internacionales.

Ex Subsecretario de Comercio Interior, Secretaría de Comercio Interior, Ministerio de Economía de la Nación (1986-1989). Miembro del Comité académico de la Universidad Hebrea de Jerusalem en la Argentina. Consultor del B.I.D. en temas de comercio y consumo.

Ha realizado trabajos de consultoría y capacitación para las siguientes organizaciones: Accenture, Wobron S.A., Sudamérica Seguros, Confederación Farmacéutica Argentina, Cámara de Productos de Higiene y Tocador, Eveready S.A., Karatex S.A., Acindar S.A., (Chocolate Bariloche), Amadeus América, Fundación Gutenberg, Distrisega S.A., Telecom, Telefónica de Argentina, Entel Bolivia, Lloyds Bank, Colegio Tarbut, Quinsa, Zurich Seguros, Novartis, Banca Nazionale del Lavoro, Molinos, Petrobras, DuPont, entre otros.

Recientemente publicó: Fundamentos de Marketing. Teoría y Experiencia. Management Colección Master. Granica.

Empresas administradas por sus dueños

Javier Dulom

- ✓ Para lograr consolidar, sostener y promover el crecimiento de las empresas, es necesario profundizar el conocimiento y la reflexión acerca de los desafíos que deben enfrentar los dueños, administradores y sus familias.
- ✓ El estudio de los ejes de la evolución Negocio – Familia – Propiedad.
- ✓ Correlación entre el desarrollo del negocio y los órganos de gobierno.
- ✓ Estructuras de poder.
- ✓ Requerimientos para la continuidad.

Curriculum Vitae:

Javier Dulom es profesor invitado del Centro de Educación Empresaria (CEE), e integrante del cuerpo académico de Red de Empresas en Crecimiento) (REC) de la Universidad de San Andrés.

Es director de Aqnitio, consultora dedicada al asesoramiento de empresas administradas por sus dueños o familiares en su proceso integral de operaciones. La colaboración establecida con sus clientes, busca acompañar en el proceso de definición de la estrategia del negocio, desarrollar soluciones integrales en el marco de su estrategia empresarial, e implementar los cambios trabajando junto a los protagonistas y asegurar la internalización de las nuevas prácticas por parte de quienes deben aplicarlas en la organización.

Ex socio en Grant Thornton Argentina. Ha participado en la investigación internacional que realiza conjuntamente con entidades académicas de primer nivel alrededor del mundo y ha liderado la investigación de Familia y Empresa en Argentina.

Ha escrito numerosos artículos y ha sido disertante en diversos seminarios sobre el tema de su especialidad.

Módulo 2 - Táctica

La Desvelada (Simulación)

Carlos Méndez Acosta

- ✓ La Desvelada: simulación de una empresa agropecuaria de explotación mixta.
- ✓ El modelo permite la toma de decisiones y permite estudiar y evaluar su impacto sobre distintas áreas de la misma y sus resultados.
- ✓ El simulador permite su adaptación a todas las áreas de negocio de empresas agropecuarias de explotación mixta.
- ✓ El aprendizaje que generan los resultados obtenidos consecutivamente, permite comprender la necesidad indiscutible de comprender la organización como un sistema en donde cualquier decisión que se toma en un área (agricultura, ganadería de carne y leche, finanzas, comercialización, clima, gestión de personas, etc.), impacta directa e indirectamente sobre otras.
- ✓ Se trabaja haciendo análisis en equipo y tomando decisiones.

Curriculum Vitae:

Carlos Méndez Acosta es Ingeniero Agrónomo egresado de la Facultad de Ciencias Agrarias de Balcarce (Universidad Nacional de Mar del Plata). Posee un Posgrado en Management General, PDP, y un Posgrado en Marketing, PDP, ambos de la Universidad de Palermo. Logró su Master en Dirección de Empresas, MBA, en la Universidad de Palermo.

Actualmente es Decano de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Belgrano.

Profesor de la Universidad de Belgrano y de la Universidad de San Andrés. Profesor visitante en el DESS Management Franco Latinoamericano del Institut D'Administration Des Enterprises, perteneciente a la Université de Pau et des Pays de l'Adour (Francia).

Investigador contratado por el Center for Global Value-Added Agriculture at the University of Illinois at Urbana-Champaign (E.E.U.U.).

Socio de Cockpit Latam, miembro de Cockpit Group, consultora belga que desarrolló el concepto de Management Cockpit.

Socio del Estudio Méndez Acosta, especializado en asesoramiento de empresas en temas de planeamiento, dirección, organización y control de gestión, en análisis y evaluación de proyectos de inversión, en evaluación de riesgo e incertidumbre, y en consultoría en desarrollo de modelos de simulación de negocios empleando dinámica de sistemas.

Es asesor técnico en gestión y control de establecimientos agropecuarios ubicados en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos, Tucumán, así como en la R.O del Uruguay y en Paraguay.

Responsable del diseño de modelos de simulación de negocios en las empresas Transportadora del Gas del Sur S.A., Sony Arg., Multibrand S.A., etc., de la cadena de valor de la carne bovina para la S.A.G.P.yA., y de diversas cadenas agroindustriales para el Gobierno de la Provincia de Formosa, empleando dinámica de sistemas.

Ex-profesor titular de la Universidad Católica Argentina e investigador en la facultad de Ciencias Agrarias de la misma Universidad. Director de Programa de Estudios de Sistemas Complejos de la UCA, programa para el diseño y desarrollo de modelos de simulación para la toma de decisiones en agronegocios, empleando dinámica de sistemas, habiendo desarrollado modelos con el Banco de la Nación Argentina, Monsanto, Pilagá, Palmita, etc.

Planeamiento táctico

Juan Carlos López

- ✓ El sistema de planificación de una empresa no es una actividad estática, sino un proceso continuo alimentado por un sistema de información que va indicando a la empresa “dónde está”, con respecto “a dónde quiere ir”, permitiéndole cambiar sus objetivos y planes de actuación, en un proceso de mejora continua.
- ✓ Son las personas las que consiguen el éxito o fracaso de las organizaciones. El control de gestión, en su doble vertiente de sistema de planificación y control, actúa como mecanismo inductor del comportamiento de las personas, creando las condiciones, las estructuras y las actitudes necesarias para el desarrollo y viabilidad de una empresa.
- ✓ Para dirigir una empresa es necesario señalar el camino que hay que seguir, diseñando un sistema de planificación, con visión de futuro, que defina la estrategia y desarrolle su implementación.
- ✓ El Programa permitirá al participante adentrarse en los sistemas que utilizan las empresas para la dirección y el control de sus actividades, facilitando el desarrollo de un pensamiento estratégico global que permita entender e integrar la empresa en su totalidad.

Curriculum Vitae:

Juan Carlos López es Doctor en Ciencias Económicas y Contador Público Nacional de la Universidad de Buenos Aires. Posee un Posgrado en Formación Directiva en el Instituto de Altos Estudios (IAE).
Ex Gerente General de Emegé SA – Ex Gerente General de Morrison Knudsen Rail Systems of Argentina SA (Grupo Metrovías) – Ex Gerente General de Pittsburg Química SA.
Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, y Profesor Escuela de Negocios IDEA.
Consultor de empresas en Estrategia y Desarrollo de Negocios
Director de Programas Internacionales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de las Naciones Unidas (UNCTAD).

Toma de decisiones

Ernesto Weissmann

- ✓ Introducirse en un proceso metodológico para la toma de decisiones en la organización y alentar la predisposición a tomar decisiones racionales, asumiendo riesgos calculados para optimizar resultados.
- ✓ Identificar situaciones problemáticas de manera clara y realizar análisis pertinentes en los tiempos adecuados. Clarificar los objetivos y alinear diagnósticos de situaciones de decisión, e identificar las variables inciertas.
- ✓ La actividad permite responder a las siguientes preguntas:
 - Cómo ganar confianza en las decisiones que se toman
 - Cómo identificar y superar las trampas más frecuentes en las decisiones
 - Cómo estimar los resultados de una decisión
 - Cómo evaluar y mitigar el riesgo
 - Cómo destrabar los mecanismos de “venta” de decisiones
 - Cómo clarificar los objetivos y las métricas en las decisiones estratégicas
 - Cómo conseguir respaldo para las decisiones
 - Cómo garantizar la calidad de las decisiones

Curriculum Vitae:

Ernesto Weissmann es Licenciado en Administración de Empresas en la UBA, y logró su Maestría en Marketing en la Universidad de San Andrés.
Profesor adjunto de Teoría de la Decisión en carreras de grado y de posgrado en diversas Universidades de la Argentina (Ciencias Económicas UBA, FADU UBA, CEMA, Universidad de San Andrés) y ha disertado sobre temas relacionados en diversos ámbitos académicos y privados.
Es co-fundador y director ejecutivo de TANDEM, empresa especializada en soluciones de decisión para América Latina que brinda asesoramiento estratégico a muchas compañías de las más grandes de la región.
Antes de trabajar en TANDEM, se desempeñaba como Vicepresidente de Global Economy, empresa dedicada a la consultoría en decisiones de inversión en los mercados de capitales y especializada en derivados financieros. Previamente, había liderado negocios en la industria financiera y trabajado para compañías como Banque Nationale Paris, YPF y el grupo Siembra del Citigroup.
Es co-autor del libro "La Decisión - Su teoría y práctica" editado por Norma – Kapelusz, y ha escrito varios artículos relacionados sobre el tema.

Módulo 3 - Operaciones

Operaciones, Calidad y Procesos

Diego Slobondianink

- ✓ Se propone revisar cuáles son los temas estratégicos y cuáles los operacionales en las gestiones de manufactura, aprovisionamiento, marketing y logística de una empresa. Los costos de las operaciones requieren ser analizados en sus diferentes dimensiones: inherente, estructural, sistémico y laboral. Por otra parte se analizarán las ventajas de la flexibilidad organizacional y productiva, y de la modelización como herramienta.
- ✓ Se propone un trabajo con un caso en equipos, cuyo objetivo es identificar un problema para desarrollar una mejora de procesos. A través de este ejercicio, diseñado en función de las características del grupo de participantes, se podrán observar mejoras visibles en procesos organizacionales en el corto plazo y, en el tiempo medio, se observarán ventajas económicas como consecuencia de su aplicación.
- ✓ Esta actividad permitirá observar las dificultades de las propias empresas en términos de cambio cultural, y la necesidad de superación de barreras para pensar los equipos internos como herramienta de cooperación, desarrollo de la comunicación y el pensamiento creativo.

Curriculum Vitae:

Diego Slobondianink es Director a cargo del Área de Gestión Integral de Operaciones de Aqnitio S.A. firma dedicada al diagnóstico, diseño e implementación de procesos de cambio y mejora continua.

Se desempeñó como Analista de Operaciones en el área de Supply Chain de Cencosud S.A., trabajando en el desarrollo de procesos sobre acuerdos colaborativos en proyectos VMI, Category Management y Replenishment, con empresas como Unilever, Coca-Cola, Gillette, Nutricia-Bagó y Cabrales, entre otras.

Ex integrante del equipo de consultoría de Grant Thornton Argentina, donde desarrolló trabajos de procesos y mejora continua para organizaciones públicas y privadas tales como: Transener, Transba, bioMerieux, Cargill, Siemens, Ministerio de Salud y ONU, entre otras.

Negociación y Liderazgo – Comunicación

Julián Lichtmann

- ✓ Los pilares del rol de conducción: Gestión de tarea, aprendizaje y clima de trabajo.
- ✓ Los desafíos del liderazgo:
 - La naturaleza conflictiva del trabajo
 - Tensiones propias de la conducción
 - Cómo hacer frente a las tensiones – Propuestas de diferentes modelos
- ✓ Gestión del equipo de trabajo:
 - Rasgos propios de un equipo de alto desempeño
 - Cómo ayudar al equipo a evolucionar – Proceso de coaching y pautas para proveer feedback
 - Cómo proveer feedback a individuos de estilos diversos
- ✓ Gestión de los “puentes” entre equipos
- ✓ Homogeneidad y diversidad en la organización
- ✓ Proceso de aprendizaje colectivo
- ✓ Las organizaciones basadas en la confianza
- ✓ Prácticas para el fortalecimiento de la homogeneidad y para el aprovechamiento de la diversidad
- ✓ La comunicación de ida y vuelta
- ✓ Condiciones para el trabajo basado en escucha y pregunta.
- ✓ Creación de sentido compartido de la tarea y los procesos.
- ✓ El proceso de cambio y las herramientas de comunicación y motivación
- ✓ Comunicación de nuevos negocios, productos y procesos
- ✓ Reportes de gestión horizontal y vertical

Curriculum Vitae:

Julián Lichtmann es Licenciado en Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Es Master en Educación en la Universidad de Bristol (Inglaterra), orientada a la coordinación de grupos y el aprendizaje de adultos.

Luego profundizó en el área de Counseling con el profesor David Mearns de la Universidad de Strathclyde, Escocia, en donde trabajó atendiendo consultas individuales y grupales.

Participó también en cursos de postgrado en mediación y negociación y en entrenamientos con Marshall Rosenberg sobre Comunicación No Violenta, tras lo cual desarrolló la consultoría y capacitación de esta metodología para organizaciones.

Consultor de empresas familiares, colaborador en programas de formación de líderes comunitarios.

Socio de la Consultora Ingouville & Nelson, dónde se desempeña en la supervisión académica y el diseño de cursos y programas de consultoría. A su vez, trabaja como director académico del Programa de negociación y manejo de conflicto en Esade Business School, y como director académico del programa "Desafíos del Liderazgo" en el Centro de Educación Empresaria de la Universidad de San Andrés, donde a su vez trabaja frecuentemente como profesor invitado.

Especialista en educación de adultos, negociación y manejo de conflictos.

Desde 2002, ha diseñado y dictado Programas de Capacitación en Argentina, Brasil, Estados Unidos, México y Guatemala, en empresas y organizaciones como Unilever, Telecom, Acindar, Tenaris, DIB, Mc Cain, Petrobras, Basf, PAE, YPF, Arcor, Toyota, Volkswagen, Cencosud, OSDE, DHL, Roche, Boehringer Ingelheim, Novo Nordisk, Omint, Coca Cola, FEMSA, Saint Gobain, Telefónica, La Nación, Avon, Banco Patagonia, Banco Galicia, BBVA, HSBC, Banco Comafi.

También acompaña a ejecutivos y grupos de trabajo en procesos de consultoría y coaching.