



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Departamento de Estudios de Posgrado y Educación Continua

Curso de Posgrado

ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

- 2006 -

Lavalle 485, Ciudad de Buenos Aires - República Argentina

Tel/fax 4393-5588/5589 int. 111, 112, 114

e-mail: posgrado@ub.edu.ar



OBJETIVOS

- Definir el sistema de Agronegocios como el conjunto de empresas (proveedores de insumos, productores agropecuarios, industriales, mayoristas, minoristas), funciones e instituciones que son necesarios para agregar valor y llevar los productos desde la etapa primaria hasta el consumidor final, ya sea nacional o extranjero.
- Presentar el proceso de formulación de estrategias de empresas que integran el sistema de Agronegocios.
- Construir los distintos escenarios en los que las empresas deberán desarrollar sus actividades a los efectos de identificar las Oportunidades y Amenazas que deberán enfrentar.
- Realizar el diagnóstico interno de las empresas a través de la identificación y evaluación de la Cadena de Valor y aplicar el modelo del "Resource Theory of the firm" a los efectos de identificar los activos y habilidades sobre las que se construirán las ventajas competitivas.
- Explicitar las estrategias competitivas y de crecimiento, incorporando también el posible desarrollo de integraciones verticales y/o alianzas estratégicas.
- Formular planes comerciales de commodities como de productos diferenciados tanto en sus aspectos estratégicos como operativos.
- Comprender el funcionamiento de los Mercados de Futuros y Opciones, así como sus funciones en lo referido a la predicción de precios y transferencia de riesgos, presentado las estrategias de cobertura y especulativas más usadas por los participantes.
- Desarrollar los planes financieros de la empresa desde el análisis de la situación, determinación del punto de equilibrio, evaluación de proyectos de inversión y estructura óptima de financiamiento.
- Se trabajará utilizando el método de Casos como entrenamiento para la elaboración del Plan de Negocios.
- Elaborar el Plan de Negocios de la empresa como síntesis del Curso.



DIRIGIDO A

Ingenieros Agrónomos, Médicos Veterinarios, Licenciados en Administración, Licenciados en Economía, Contadores Públicos, Licenciados en Economía o Administración Agropecuaria, etc. y a todos aquellos que desarrollen actividades en empresas, instituciones u organizaciones que integran el sistema de Agronegocios.

LUGAR DE ENCUENTROS

Sociedad Rural de Villa María

Dirección: Ruta Nacional Nº 9 Km. 563, Villa María, Córdoba.

Tel./Fax: 0353-4531452 / 54

E-mail: sociedadruralvillamaria@arnet.com.ar

MODALIDAD

- **Mensual:** Clases intensivas, viernes y sábado cada 15 días.
 - **Horario de encuentros:** viernes de 17 a 22 hs; sábado de 8 a 13 hs. Inicio de actividades 21/07/2006.
-

PROGRAMA

1. INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA EN LOS AGRONEGOCIOS

Objetivos:

Estudiar la forma en que las empresas, que integran el sistema de Agronegocios, toman decisiones y ejecutan acciones para asegurar su competitividad y creación de valor en el largo plazo. El proceso de formulación de la estrategia ayuda a las empresas a lograr la coherencia entre sus objetivos internos, fortalezas, limitaciones con las oportunidades y desafíos que existen en los entornos de los negocios externos a la empresa. A través de una combinación de clases y lectura de material, análisis de casos y discusiones entre los participan-



tes se llegará al desarrollo de las capacidades competitivas críticas para afrontar la creación de valor.

Contenidos:

1. Sistema de agronegocios.
2. Estrategia. Definiciones.
3. Desempeño. Medidas. Su rol en la estrategia.
4. Análisis externo.
5. Análisis interno.
6. Las estrategias:
 1. Genéricas
 2. Crecimiento
 3. Diversificación
 4. Competitivas
7. Implementación
8. Tendencias actuales en los Agronegocios

2. ADMINISTRACIÓN RURAL

Objetivos:

Presentar el proceso de planeamiento y gestión de empresas agropecuarias productoras de commodities con énfasis en las posibles alternativas que enfrentan los productores, la estimación de las rentabilidades esperadas de las distintas actividades y la relación de los requerimientos de las mismas con los recursos, capacidades y habilidades de los productores agropecuarios.

Contenidos:

1. El rol y las funciones de la administración rural. El proceso de toma de decisiones. La clasificación de las decisiones.
2. El proceso de planeamiento y las decisiones económicas. El análisis marginal. Las decisiones de: qué producir, cuánto producir y cómo producir.



3. Los conceptos de costos en Economía. Principios equimarginales. Costos de oportunidad. Costos fijos y variables. Economías de escala y de alcance.
4. Las actividades alternativas y los presupuestos parciales. Los presupuestos parciales y los márgenes brutos como herramienta de planeamiento.
5. El presupuesto de la empresa agropecuaria y el planeamiento integral. Identificación de recursos. Coeficientes tecnológicos. Restricciones. Programación planeada y programación lineal.
6. El presupuesto financiero o cash flow. Características de los flujos financieros y etapas en su elaboración. Ejemplos de flujos y su utilización. Las decisiones de inversión en los flujos financieros.
7. La implementación del plan empresarial. La organización jurídica y legal de la empresa. El capital y el uso del crédito. El análisis de las inversiones. El manejo y control del recurso tierra. La administración de los recursos humanos. La administración de la maquinaria.
8. El control del plan empresarial. El Balance de la empresa y su análisis. Los ratios relevantes para el análisis de la empresa. El Cuadro de Resultados y ratios que surgen del mismo. El análisis integral de la empresa. Medidas de eficiencia financiera, de rentabilidad, de tamaño, de empresas alternativas. Diagnóstico de problemas de falta de rentabilidad.
9. El manejo del riesgo y la incertidumbre en la empresa agropecuaria.

3. DECISIONES COMERCIALES EN COMMODITIES

Objetivos:

Presentar a la empresa agropecuaria como parte integrante del sistema de Agronegocios y las relaciones que se dan en el mismo en la cadena de valor hacia el consumidor. Comprender las distintas estructuras de mercados y estrategias comerciales de los distintos participantes: proveedores de insumos, productores, acopiadores, procesadores, mayoristas, minoristas. Analizar el rol de los precios en la



toma de decisiones. Comprender las variaciones de los precios en el tiempo y en el espacio.

Contenidos:

1. Definición y alcances de la comercialización agropecuaria.
2. Las principales decisiones comerciales del productor agropecuario.
3. Análisis de precios y funciones de intercambio.
4. Los precios en tiempo. Tendencias. Ciclos. Estacionalidad. Modelos de análisis de series de tiempo.
5. Las decisiones de: ¿qué vender?, ¿dónde vender?, ¿cuándo vender?, ¿cómo vender?
6. Las estructuras de los mercados agropecuarios y su relación con las estrategias competitivas de las empresas.
7. Los costos y márgenes de comercialización. Elementos que los componen. Evolución en el tiempo.
8. El transporte y la dimensión de los mercados. Comercio internacional de productos agropecuarios. Los precios en el mundo. Flujos comerciales.
9. El rol de los gobiernos en la comercialización agropecuaria. Medidas proteccionistas y de expansión de la demanda.

4. DECISIONES COMERCIALES DE SPECIALTIES Y PRODUCTOS CON MARCA

Objetivos:

Analizar las diferencias en Las decisiones comerciales de empresas orientadas al producto (commodities) y de empresas orientadas al mercado (clientes y competidores) . Enfatizar la importancia en las estrategias de marketing de la segmentación, la elección de los mercados meta y la construcción del posicionamiento. Presentar estrategias de agregado de valor y desarrollo de productos. Discutir la coherencia del marketing mix en función de los mercados meta elegidos.

Contenidos:

1. Culturas empresariales.



2. Comercialización de la producción primaria.
3. El modelo del consumidor.
4. La segmentación. Mercados meta. Posicionamiento.
5. Las estrategias de productos.
6. Las decisiones de distribución.
7. Las decisiones de precios.
8. Las decisiones de comunicación.
9. El marketing internacional.
10. Proyecto de exportación.
11. El Plan de Marketing.

5. DECISIONES FINANCIERAS

Objetivos:

En tiempos de riesgos e incertidumbre es fundamental la toma de decisiones financieras en el tiempo y el Diagnóstico correcto de la empresa. En este sentido, buscamos brindar el entendimiento los conceptos contables y financieros necesarios para la administración eficiente del negocio agropecuario; adquiriendo el manejo de las herramientas y técnicas disponibles aplicadas al Análisis Económico y Financiero del Negocio Agropecuario.

Contenidos:

1. El Objetivos de las Finanzas Corporativas.
2. Decisiones de Inversión, Financiamiento y Política de Dividendos.
3. Interpretación y Análisis de Estados Contables. Ratios de Liquidez, Rentabilidad, Cobertura y Endeudamiento.
4. Concepto de Apalancamiento y Punto de Equilibrio. Manejo del Capital de Trabajo.
5. El Valor Tiempo del Dinero, la Tasa de Interés, Tipos de Interés y de descuento, Equivalencias, Rentas, Préstamos, Riesgo Retorno.



6. Caso Práctico Aplicado.

6. MERCADOS DE FUTUROS Y OPCIONES

Objetivos:

Presentar las funciones de los Mercados de Futuros y Opciones, en particular en lo referido a la predicción de precios y transferencias de riesgos. Mostrar las diferencias en las decisiones comerciales de productos en los que existen Mercados de Futuros con las de aquellos productos en las que no existen. Presentar el uso de los mercados de futuros por parte de los distintos participantes en los complejos agroalimentarios y su influencia sobre los riesgos empresarios. Analizar las estrategias de cobertura y de especulación disponibles.

Contenidos:

1. Mercados de Futuros.
2. Opciones sobre Futuros.
3. Futuros vs. Opciones.
4. Análisis fundamental.
5. Análisis técnico.
6. Estrategias de cobertura con futuros y opciones agrícolas y ganaderos.
7. Algunas estrategias especulativas con opciones sobre futuros.

7. DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS AGROPECUARIOS

Objetivos:

Exponer un marco conceptual y práctico a utilizar en la toma de decisiones de asignación de recursos a diversas alternativas de inversión. La búsqueda del equilibrio entre el riesgo y el retorno, permite analizar en forma inteligente las oportunidades de negocio justificando los emprendimientos según su rentabilidad económica y financiera.

Contenidos:



1. Evaluación de Proyectos, Flujo de Fondos, VAN, Tasa Interna de Retorno, Período de Repago, Máxima Exposición,
2. Decisiones bajo incertidumbre, Sensibilidades y Simulaciones.
3. Valuación de Empresas y M&A, Ratios de Mercado, Ratios de Capital de Trabajo, WACC como tasa de descuento.
4. Caso Práctico Aplicado.

8. PLAN DE NEGOCIOS

Objetivos:

Presentar el proceso a través del cual se elabora el documento final para la gestión empresarial tal como lo es un Plan de Negocios, con su secuencia de acciones a realizar.

Contenidos:

1. Definición de negocio y objetivos.
 2. Análisis de la situación.
 - 2.a Análisis externo.
 - 2.b Análisis interno.
 3. Cuadro FODA.
 4. Conceptos de Estrategias y distintos tipos de las mismas.
 5. Formulación de los distintos planes funcionales.
 6. Elaboración de los planes de acción.
 7. Estado proyectado de Resultados.
 8. Sistemas de Control presupuestario.
 9. Resumen Ejecutivo.
-



PROFESIONALES A CARGO

DIRECTOR ACADÉMICO

Dr. Carlos Steiger

steiger@ub.edu.ar

Cont. Pub.(UNL) y Dr. en Cs. Ecs. (UNR). Ms. Sc. Ag. Economics (The Ohio State University). Consultor del CFI, IICA, BID, Fundación Argentina, Federación Agraria Argentina. Ha sido Profesor Titular de la UNR, del Posgrado en Economía Agraria (UBA-INTA). Es Director de la Maestría en Agronegocios de la Universidad de Belgrano y Profesor de la Maestría en Gerenciamiento de Empresas Agroalimentarias de la Universidad Nacional de Rosario. Profesor de las Facultades de Ciencias Económicas y Ciencias Agrarias de la UB, Profesor Visitante de la Universidad Blas Pascal (Córdoba), Profesor del Posgrado en Marketing Universidad del Salvador-State University de New York (SUNY), de la Fundación Libertad, (Rosario). Ha desempeñado funciones gerenciales en empresas agropecuarias y de agronegocios. Ha publicado numerosos trabajos en Economía Agraria y Agronegocios. Co-autor de "Agronegocios. Un desafío al crecimiento argentino".

PROFESORES

Aulicino, José María

Ingeniero Agrónomo Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Master en Agronegocios UB. Ph.D. Candidate. Universidad de Córdoba (España). Profesor Comercialización Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Universidad de Belgrano. Director Adjunto Centro de Estudios Agroalimentarios Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Delgado, Roberto Gabriel

Doctorando en Finanzas. (CEMA). 2004/. Master en Finanzas del CEMA. 2000. Licenciado en Economía Agropecuaria. Universidad de Belgrano. Referente Finanzas Agropecuarias. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Dirección Nacional de Extensión y Programas de Intervención. 2003/. Dirección de Economía Agropecuaria de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. FINAGRO: Análisis y desarrollo de políticas públicas.



Denizi, Roberto

Contador Público (UNC). Especialista en Análisis Financiero UB. Posgrado en Evaluación de Proyectos de Inversión y Análisis de Riesgo, Harvard Institute de For International Development, Harvard University y UCA. Jefe de Finanzas de Provincia Leasing.

Méndez Acosta, Carlos

Ing. Agrónomo (UNMDP). Master en Dirección de Empresas en la Universidad de Palermo. Entre las actividades como docente es titular del posgrado "Gestión de la cadena de valor de la carne bovina", de la UBA; profesor titular de Evaluación de Proyectos, Ciencias Agrarias de la UBA; profesor de la materia Administración Rural en la Universidad de la Empresa; profesor invitado del Institut Supérieur Agricole de Beauvais, ISAB, Francia. Se desempeña como asesor técnico y en gestión y control de empresas agropecuarias y no agropecuarias, como investigador designado con dedicación especial en la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Católica Argentina. También es colaborador de la revista Agromercado. Actualmente es el Director de Programa de estudios de Sistemas Complejos de la Facultad de Ciencias Agrarias de la UCA.

Merlo, Mariano German

Licenciado en Economía de la UCA, Especialista en Análisis Financiero de la UB y Master en Finanzas con orientación en Mercado de Capitales del CEMA. Coordinador de los Posgrados de Management Financiero, Finanzas para Abogados, Contabilidad y Finanzas para no Especialistas, Evaluación de Proyectos y Valuación de Empresas y la Especialización en Análisis Financiero. Coordinador de Planificación y Control de Gestión MOVICOM-BELLSOUTH.

Socca, Omar

Ing. Químico (UNRC). Posgrado en Tecnología de Alimentos. Master en Administración Estratégica. (UB). Ha desempeñado funciones gerenciales en Petroquímica General Mosconi (YPF), TTI, y en importantes empresas consultoras. Profesor en Comercialización y en Administración General en la Facultad de Ciencias Económicas de la UB. Consultor de Empresas en desarrollos de nuevos emprendimientos. Actualmente es Coordinador del Depto. de Estudios de Posgrado y Educación Continua de la Universidad de Belgrano. Coordinador del Posgrado en Marketing de Alimentos y Bebidas.



Steiger, Carlos

Cont. Pub.(UNL) y Dr. en Cs. Ecs. (UNR). Ms. Sc. Ag. Economics (The Ohio State University). Consultor del CFI, IICA, BID, Fundación Argen Inta, Federación Agraria Argentina. Ha sido Profesor Titular de la UNR, del Posgrado en Economía Agraria (UBA-INTA). Es Director de la Maestría en Agronegocios de la Universidad de Belgrano y Profesor de la Maestría en Gerenciamiento de Empresas Agroalimentarias de la Universidad Nacional de Rosario. Profesor de las Facultades de Ciencias Económicas y Ciencias Agrarias de la UB, Profesor del Posgrado en Marketing Universidad del Salvador-State University de New York (SUNY), de la Fundación Libertad, (Rosario). Profesor Universidad Nacional del Sur. Profesor Universidad Nacional de Mar del Plata .Ha desempeñado funciones gerenciales en empresas agropecuarias y de Agronegocios. Ha publicado en la American Agricultural Economics Association. Ha sido premiado con The Ohio State University con la Internacional Alumni Award 2006. Co-autor de "Agronegocios. Un desafío al crecimiento argentino". Consultor privado en agronegocios.

Williman, Claudio

Ing. Agr. Univ. de la República (ROU) Master en Agronegocios (UB-UDE) Consultor BID. Banco Mundial. IICA. Decano Facultad Ciencias Agrarias Universidad de la Empresa (Montevideo, Uruguay).

Wolberg, Mario G.

Contador Público Nacional (UBA). Lic. En Administración (UBA). Especialista en Mercado de Capitales. (UBA. Mercado de Valores). Master en Economía de Gobierno. U. de San Andrés. Master en Relaciones Internacionales. (UBA). Ha trabajado en la Comisión Nacional de Valores como Subgerente de Futuros y Opciones y en la Gerencia de Sociedades Emisoras (Corporate Finance). En la actualidad está a cargo del Departamento de Marketing y Relaciones Institucionales del Mercado a Término de Buenos Aires. (MATBA).



CONSIDERACIONES GENERALES

MODALIDAD DE CURSADA

- **INICIO:** Julio de 2006.
- **DURACIÓN:** 10 reuniones.
- **ASISTENCIA MÍNIMA:** 75 % de las clases.

INGRESO Y CERTIFICACIONES

- **CERTIFICADOS:** El Departamento de Estudios de Posgrado y Educación Continua de la Universidad de Belgrano, extenderá el respectivo Certificado, a quienes aprueben las evaluaciones y cumplan con la asistencia mínima requerida.
- **EVALUACIÓN:** Se realizarán evaluaciones parciales de los contenidos y un trabajo final consistente en un Plan de Negocios que será monitoreado a lo largo del año por el Director y los Profesores.
- **CRÉDITOS:** Este Programa otorga créditos para las Maestrías afines de la Universidad de Belgrano.
- **ENTREVISTA INICIAL:** Los aspirantes a cursar este Posgrado tendrán una entrevista con el Director del Programa.

COSTOS

- **INVERSIÓN:** Matrícula \$195 y 8 (ocho) pagos de \$310. (*)
- **FORMAS DE PAGO:** Efectivo. Cheques a la orden de la Fundación Universidad de Belgrano. Financiación: únicamente hasta 8 cheques diferidos.

DESCUENTOS (*)

- **PAGO ANTICIPADO COMPLETO:** 15%.
- **CORPORATIVOS:** 10%, dos o mas miembros de una misma organización o empresa.
- **UNIVERSIDAD DE BELGRANO:** 20% a los egresados, alumnos y profesores de la Universidad.

(*) Mientras no se modifiquen las reglas económicas vigentes. Los descuentos no serán acumulativos.